

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**MESTRADO EM TRANSPORTES-LOGÍSTICA**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE UMA  
EMPRESA DE PRODUTOS LUBRIFICANTES: UM ESTUDO DE CASO**

**Alex Guerra Pires**

Belo Horizonte  
2009

**ALEX GUERRA PIRES**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS  
LUBRIFICANTES: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Mestrado em Transportes - Logística.

Professora Orientadora: Dra. Mônica Maria Mendes Luna

Belo Horizonte  
2009

**ALEX GUERRA PIRES**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS  
LUBRIFICANTES: UM ESTUDO DE CASO**

Este Trabalho foi julgado adequado para obtenção do Título de. Mestre em Transportes –  
Logística, e aprovado em sua forma final pelo Departamento de .....

---

Prof.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Profª Dra. Mônica Maria Mendes Luna.  
Orientador

---

Prof. nome, titulação.  
Instituição

---

Prof. nome, titulação.  
Instituição

---

Prof. nome, titulação.  
Instituição

Este trabalho é dedicado, especialmente, a minha esposa e aos meus filhos, pelo amor tão verdadeiro;  
Aos meus queridos familiares pelo valioso e, não raro, imprescindível apoio.

## **AGRADECIMENTOS**

À Professora Dra. Mônica Maria Mendes Luna, verdadeira Mestre e competente profissional, que, mesmo diante dos mais imprevistos obstáculos, não se privou da dedicada e elevada missão de orientar;

À Alfa, pelo fornecimento dos dados tão relevantes para dar sentido a esta pesquisa;

Aos demais Professores do que me honram na condição de aprendiz, cujos estímulos me incentivam a vocação profissional e acadêmica;

Aos amigos, por partilharem os diversos momentos: difíceis, tristes ou felizes.

*“Um tempo em que aprendi a entender as  
coisas de mar,  
a conversar com as grandes ondas  
e não discutir com o mau tempo.  
A transformar o medo em respeito,  
o respeito em confiança.  
Descobri como é bom chegar  
quando se tem paciência,  
e para chegar,  
onde quer que seja,  
aprendi que não é preciso dominar a força,  
mas a razão.  
É preciso, antes de mais nada,  
QUERER”.*

MARTIN LUTHER KING

## SUMÁRIO

**FIGURAS****GRÁFICOS**



## **LISTA DE QUADROS E TABELAS**

### **QUADROS**

### **RESUMO**

Palavras-chave: Indicadores de desempenho– Canais de Distribuição, Composto Promocional.

## **ABSTRACT**

**Key words:** Logistics, Distribution Channels, Promotion

## **CAPÍTULO 1**

### **INTRODUÇÃO**

#### **1.1 Apresentação do Problema**

Distribuição é a parte da logística responsável pela administração dos materiais a partir da saída do produto da linha de produção até a entrega do produto no destino final. Após o produto pronto este, normalmente, é encaminhado ao distribuidor, o qual, por sua vez, vende o produto para um varejista, que atende os consumidores finais. Este é o caminho mais comumente usado pelos produtores para que seus produtos alcancem o cliente final. No entanto, a configuração deste caminho, ou do canal de distribuição, deve ser resultado de uma análise cuidadosa dos objetivos de mercado e dos resultados alcançados, principalmente, em termos de rentabilidade. E, as características dos produtos comercializados, assim como o comportamento dos consumidores formam demandas diferentes de serviços que, muitas vezes, exige canais de distribuição diferentes. É comum que cada canal de distribuição tenha necessidades diferentes em termos de produto, preço, distribuição ou praça e promoção, ou seja, cada um exige um composto de marketing ou um mix marketing diferente.

Definir este mix marketing constitui somente uma das etapas das atividades de gestão dos canais. É importante que estes canais tenham seu desempenho monitorado para identificar as mudanças necessárias para adequar o composto marketing as reais demandas de mercado. Assim, avaliar se os objetivos de cada canal estão sendo atingidos, ou seja, se este está tendo um bom desempenho, é o primeiro passo na busca desta adequação.

Muitas vezes, com base nesta avaliação e considerando diversos outros aspectos, as organizações modificam os seus canais ou mudam a relação que mantêm com as demais organizações que o formam, visando garantir aos clientes o nível de serviço inicialmente

planejado. Mas, este desempenho planejado depende, principalmente, da forma como as organizações estão estruturadas e de como se relacionam.

Pigatto e Alcantara (2007) ressaltam que as avaliações de desempenho são, em geral, baseadas exclusivamente no volume de vendas e resultados financeiros, sem levar em conta o comportamento dos elos que formam o canal de distribuição.

O presente estudo analisa o desempenho dos canais de distribuição – em termos operacionais - usados por uma empresa fabricante de lubrificantes, buscando identificar diferenças e semelhanças das estruturas destes e da forma como se relacionam os membros de cada um dos canais.

## **1.2. Objetivos do Trabalho**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Visando destacar as principais diferenças de estrutura e comportamento dos membros dos canais que afetam os resultados obtidos em cada canal de distribuição, tanto em termos de participação de mercado como de rentabilidade, o presente trabalho, por meio de um estudo de caso, tem como objetivo geral:

- Identificar características dos canais de distribuição que influenciam o desempenho dos mesmos.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Visando alcançar o objetivo geral deste trabalho, alguns objetivos específicos foram definidos:

- Identificar, com base em pesquisa bibliográfica, algumas variáveis quantitativas e qualitativas importantes para caracterizar os canais de distribuição', tanto em termos de estrutura e de relacionamento entre os membros como de eficiência;
- Caracterizar diferentes canais de distribuição de uma empresa, com base num estudo de caso, e avaliar o desempenho destes com base nas variáveis identificadas na literatura;
- Identificar as principais diferenças entre os canais de distribuição analisados e o impacto destas sobre seu desempenho.

### **1.3. Justificativa e Importância do Trabalho**

Em um ambiente mais competitivo com um mercado cada vez mais segmentado, as empresas precisam administrar com competência os vários canais de distribuição que levam seus produtos até os clientes finais. A imagem da empresa e a rentabilidade de seu negócio depende do desempenho destes canais e, nos últimos anos, tem-se observado uma maior dinâmica destes. De canais altamente verticalizados e tradicionais, as empresas passam a utilizar múltiplos canais, de forma a aumentar a participação de seus produtos no mercado, atendendo os vários segmentos de clientes com o nível de serviço esperado e custo adequado.

Embora não seja tarefa simples, o desempenho de cada canal deve ser avaliado para que ajustes possam ser feitos na sua estrutura, de forma a manter a rentabilidade do negócio. O relacionamento estreito entre os elementos que fazem parte do canal, por exemplo, é destacado na literatura como fundamental para o bom desempenho deste. Mas, quais outros elementos são importantes para o bom desempenho? É oneroso monitorar os canais utilizando um grande número de variáveis. Assim, torna-se importante identificar quais características dos canais mais afetam seu desempenho, orientando as organizações quanto ao que deve ser priorizado na busca de melhores resultados operacionais nos vários canais de distribuição.

Este trabalho, através de um estudo de caso, procura, utilizando variáveis de fácil obtenção nas organizações, avaliar comparativamente o desempenho de dois canais, a fim de evidenciar aspectos importantes para a maior eficiência dos canais, principalmente, ligados a forma de relacionamento entre os membros do canal.

### **1.4. Estrutura do Trabalho**

O trabalho consta, além dos capítulos 1 e 6, de introdução e conclusão, respectivamente, de mais quatro capítulos. O capítulo 2 apresenta uma revisão bibliográfica concernente ao tema da dissertação, onde são tratados os conceitos relacionados a Logística, a cadeia de suprimentos, ao marketing e ao elemento de interface do marketing e logística, ou seja, os canais de distribuição. Neste capítulo ainda é discutido a estrutura e formas de avaliação do desempenho dos canais, com destaque para o elemento Promoção e relacionamento entre os membros dos canais. O capítulo 3 apresenta a metodologia usada na pesquisa. No capítulo 4, o estudo de caso é descrito, sendo os seus resultados discutidos no

capítulo 5. Por fim, o capítulo 6 traz além das principais conclusões, algumas sugestões para o desenvolvimento de futuros trabalhos.

## **CAPÍTULO 2**

### **REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

#### **2.1 A Distribuição física e a Logística empresarial**

A ausência de um sistema de transporte, as dificuldades de armazenamento e a falta de informação e conhecimento representam uma das características da convivência humana na Antigüidade. As mercadorias que as pessoas tanto desejavam nem sempre estavam disponíveis da maneira que elas gostariam. Os alimentos e outros bens de consumo possuíam limitações referentes a sazonalidade e muitas vezes, no caso de bens perecíveis, não podiam ser armazenados por um longo período. Essas situações ilustram uma vontade reprimida do homem em ampliar suas relações e explorar a ação de distribuição de bens, mas demonstra também que o homem tem exercido esse tipo de atividade, mesmo que limitada, a muitos anos.

Mas a distribuição evoluiu assim como as necessidades do homem. Evoluiu de tal forma que o consumo e a produção não necessitavam mais de uma proximidade geográfica para garantir o sucesso das operações comerciais. As diversas regiões do mundo tinham como especialidade a produção com eficiência, independente de como as mercadorias poderiam ser utilizadas. Todo o excedente de produção poderia ser transportado ou armazenado em outras áreas produtivas ou consumidoras.

A distribuição preocupa-se principalmente com bens acabados ou semi-acabados, ou seja, mercadorias que a empresa oferece ao mercado e não planeja executar processamentos posteriores. Segundo afirma Ballou (2001), a distribuição física, é o ramo da logística que trata da movimentação e estocagem de processamento de pedidos dos produtos acabados da firma, atividade relevante no que tange aos custos das empresas.

Por sua vez, a logística, segundo Lambert (1998), é definida como :

o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e economicamente eficaz de matérias-primas, estoque em processo, produtos acabados e informação relativa desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes.

Esta definição, embora não seja a mais recente, mostra uma preocupação com as movimentações físicas de mercadorias desde o ponto de origem até o ponto de consumo, ou seja, a logística tem um escopo mais amplo que a distribuição física. A missão da logística é dispor a mercadoria ou o serviço certo, no lugar certo, no tempo certo e nas condições desejadas, ao mesmo tempo em que fornece a maior contribuição à empresa (BALLOU, 2001, p 21). Para tanto, é preciso, além de gerenciar os fluxos dos produtos acabados, gerenciar também os insumos.

O objetivo da logística é reduzir a distância entre a produção e a demanda, de modo que os consumidores tenham bens e serviços quando e onde quiserem, e na condição física que desejarem. Neste sentido, é essencial identificar a estrutura que é responsável pela entrega de produtos e serviços para os clientes.

A rede logística é uma das formas de representar a estrutura de distribuição. Para Novaes (2007), consiste na representação física da localização das instalações e das ligações entre estas, usando modos de transporte. De acordo com Alvarenga e Novaes (1994, p.69), “tanto a logística de suprimentos quanto a de distribuição física dependem, para sua boa conceituação e implementação, da correta representação e análise da rede”.

É nesta rede logística que as várias atividades da distribuição são realizadas.

## **2.2 A Distribuição física e suas atividades**

Uma boa distribuição física pode contribuir para a criação de demanda. A entrega dos produtos de maneira pontual, a disponibilidade dos produtos para os consumidores no local onde eles precisam e a emissão correta do pedido são ferramentas imprescindíveis para a venda dos produtos de uma empresa. As chamadas atividades primárias da logística permitem que esta distribuição aconteça e, de acordo com Ballou (2001), incluem:

- Transportes: atividade que absorve cerca de um a dois terços dos custos logísticos;
- Manutenção de Estoques: atividade que permite manter um grau razoável de disponibilidade de produto;
- Processamento de Pedidos: cuja importância deriva do fato de ser um elemento crítico em termos de tempo necessário para levar bens e serviços aos clientes.



É muito comum na definição dos canais de distribuição que as atividades de transporte sejam delegadas a transportadoras ou operadores logísticos que se encarregam de distribuir os produtos.

Além do transportes, os estoques desempenham importante papel no atendimento às demandas: "os estoques agem como amortecedores entre suprimento e demanda" (BALLOU, 1993, p. 206). Isto significa que a importância do estoque está na rapidez e precisão no atendimento aos clientes, pois, quanto maior for a eficiência da empresa em atender às necessidades dos consumidores, maior será sua vantagem competitiva.

Gitman (2002) e Assaf Neto (2003) mostram que, de maneira ampla, os estoques podem se definidos como os materiais, mercadorias ou produtos mantidos fisicamente disponíveis pela empresa, na expectativa de ingressarem no ciclo de produção, de seguir seu curso produtivo normal, ou de serem comercializados. Segundo os autores, o montante de estoques é influenciado, principalmente, pelo comportamento e volume previstos da atividade da empresa (produção e vendas) e pelo nível de investimentos exigidos. Por exemplo, se as necessidades por determinado produto forem altas, espera-se, normalmente, que o volume estocado seja também elevado. Pequenas necessidades, no entanto, justificam um volume baixo de estoques. Na realidade, o nível dos estoques deve acompanhar a projeção das necessidades, seja para municiamento do processo produtivo ou para atendimento das vendas realizadas.

Na visão de Assaf Neto (2003), é interessante sempre evitar quantidades excessivas de estoques, as quais, em função de imprimirem maior lentidão ao giro dos ativos, reduzem a rentabilidade da empresa. No entanto, em algumas situações, essa queda de rentabilidade pode ser mais que compensada pela introdução de determinados benefícios. Ilustrativamente, os custos unitários podem reduzir-se a níveis compensadores quando o volume de produção se elevar substancialmente; as matérias-primas podem atingir preços atraentes quando adquiridas em grandes quantidades; uma previsão de escassez de certos meios materiais no mercado pode justificar uma antecipação das compras, etc. De forma idêntica, baixos níveis de estoques podem trazer sérios riscos de prejuízo à empresa, como o de não poder atender a certos pedidos de clientes (e perder participação de mercado para concorrentes), truncar a produção por falta de matérias-primas.

Mas, há uma dificuldade quando se comercializa diversos produtos e, de acordo com Longenecker *et al.* (1997), a função mais crítica de qualquer loja é a seleção de mercadorias, suprimento e Administração de Estoque, sendo fundamental considerar as questões de

rotatividade. Diante disso, pode-se dizer que a rotatividade de um estoque está relacionada com a quantidade de vezes que um produto gira (se renova) em um determinado período de tempo.

No processo da distribuição física ainda é preciso considerar a embalagem e as atividades de armazenagem.

A forma como todas estas atividades são desempenhadas influenciará a competitividade da empresa. Em uma visão moderna se reconhece que a escolha feita pelo cliente depende no nível de serviços logístico oferecido. Transporte especial, maior disponibilidade de estoque, processamento mais rápido de pedidos e menor perda ou dano de transporte geralmente afetam positivamente os clientes e, logo, as vendas.

Mas, o desempenho destas atividades não depende do desempenho de uma única empresa mas de uma cadeia de empresas. Conforme afirma Christopher (1999, p.38), “no novo mercado discute-se muito que uma empresa já não concorre com outra individualmente, mas que agora são cadeia de suprimentos que concorrem entre si”.

### **2.3 A Distribuição Física e as Cadeias de suprimento**

O conceito de gerenciamento da cadeia de suprimentos está baseado no fato de que nenhuma empresa existe isoladamente no mercado. Uma complexa e interligada cadeia de fornecedores e clientes, por onde fluem matérias primas, produtos intermediários, produtos acabados, informações e dinheiro é responsável pela viabilidade do abastecimento de mercados consumidores.

Com um ambiente mais competitivo, a atividade de gerenciar a cadeia de suprimentos encontra cada vez mais espaço nas relações de negócios. Isto significa que a competitividade ocorre também entre as cadeias produtivas. De acordo com Slack (1993), as cadeias ou redes de suprimento podem ser vistas em três níveis. A cadeia de suprimentos total é aquela que envolve todas as relações cliente-fornecedor desde a extração da matéria prima até a compra do produto pelo consumidor final. Já a cadeia de suprimentos imediata é aquela em que estão os fornecedores e consumidores com os quais a empresa faz negócio diretamente. Dentro da empresa em si está a cadeia de suprimentos local, com os fluxos internos de materiais e informações entre departamentos, células ou setores da operação, que são responsáveis pelo controle do estoque, como mostra a figura 2.1.

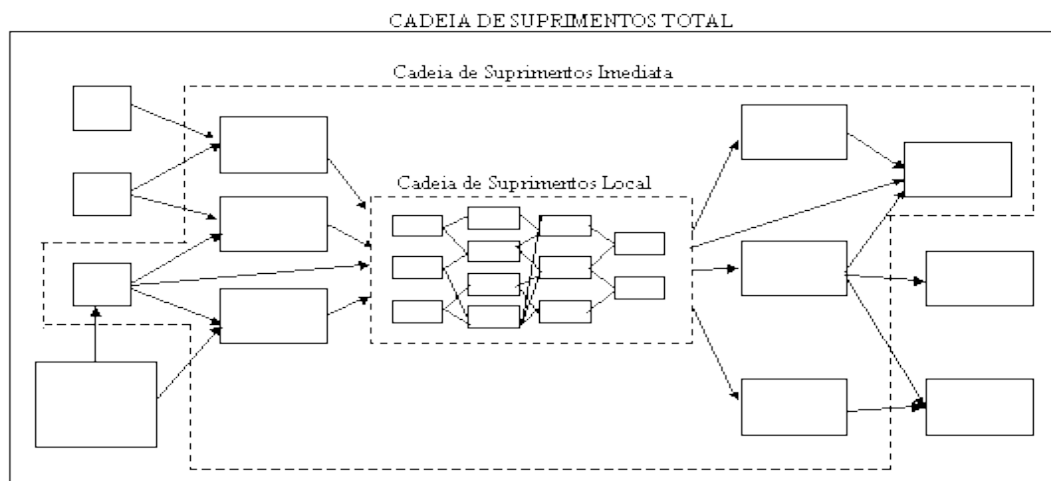


Figura 2.1. Cadeia de Suprimento  
Fonte: Slack (1993, p. 83)

Novaes (2007, p. 190) afirma que “a cadeia de suprimento se estende desde o fornecedor da matéria-prima destinada à fabricação de um determinado produto, até o consumidor final, passando pela manufatura, centros de distribuição, atacadistas (quando há) e varejistas.” Para este autor quando se analisa um produto acabado, ou seja, um consumidor compra um determinado produto, a um determinado preço, o pagamento efetuado cobre uma série de elementos de natureza diversa, que participaram do processo de fabricação, do transporte da mercadoria, e dos serviços complementares.

Em relação a estrutura de custo e, considerando a distribuição física, Novaes (2007) classifica os custos das atividades desempenhadas pelos membros da cadeia de suprimentos em vários níveis, onde cada um destes corresponde a um elemento envolvido na distribuição do produto, assim, por exemplo, pode ser considerado:

- Nível do fabricante: custo de materiais (adquiridos de fornecedores); custo de mão-de-obra direta; custos indiretos e custo de estoque do produto acabado.
- Nível do varejista: custo de aquisição do produto; custo de transporte (frete); custo de estoque em transitio; custo de estoque do produto no depósito do varejista; custo de armazenagem do produto e custo de entrega às lojas e aos clientes finais.

É o resultado das atividades desempenhadas nos vários níveis da cadeia de suprimento que fará com que os clientes tenham suas demandas atendidas, a custos adequados. Novaes (2007, p. 113) ressalta que uma vez definido os membros envolvidos na distribuição, pode-se

identificar os deslocamentos físico-espaciais a que os produtos serão submetidos, detalhando-se, a partir dessa análise, a rede logística e o sistema de distribuição física decorrentes.

A definição destes membros corresponde a definição do canal de distribuição ou canal de marketing da empresa.

## 2.4 O Marketing, a Logística e os Canais de distribuição

Os canais de distribuição constituem os caminhos pelos quais os produtos ou serviços chegam aos consumidores finais. Estas organizações responsáveis pela distribuição também desempenham outras funções relacionadas a comercialização dos produtos. Assim: “um canal de distribuição pode ser definido como a coleção de unidades da organização, tanto internas como externas ao fabricante, que executam as funções envolvidas no marketing dos produtos” (LAMBERT *et al.*, 1998, p. 73).

As funções de marketing são amplas, e incluem compra, venda, transporte, armazenagem, classificação e financiamento, troca de informações de marketing, dentre outras. Qualquer unidade organizacional, instituição ou agência que execute uma ou mais das funções de marketing é um membro do canal de distribuição.

Diversos autores destacam a crescente importância da logística para o marketing. Christopher (1999, p. 10), em seu livro a logística do Marketing, afirma:

Nos últimos anos, questionou-se muito a eficácia do marketing a partir de suas práticas convencionais. Embora seus princípios ainda se mantenham – a identificação das necessidades dos clientes e a satisfação delas com lucros para o fornecedor –, existem dúvidas quanto a se o enfoque do marketing “tradicional” em relação à marca e ao posicionamento ainda funciona. No modelo clássico, os caminhos para a vantagem competitiva são fundamentados em marcas fortes, em imagens corporativas, em propaganda e, em alguns casos, no preço. Esses são os componentes clássicos das estratégias de marketing convencionais. Porém, no turbulento mercado atual, **não basta ter produtos atraentes, preços competitivos e anúncios criativos**. Há uma tendência cada vez maior de os clientes quererem mais, exigindo, especificamente novos patamares de serviços (grifo nosso).

Na visão de Kotler (2000), o Marketing consiste no processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. Nesta definição estão os quatro elementos do marketing: o produto, o preço, a promoção e a distribuição dos produtos, sejam bens tangíveis ou intangíveis. A distribuição física é considerada um elemento-chave do marketing. Assim, visando o lucro, o marketing necessita da distribuição física para atingir este objetivo.

Para Lambert (*apud* Lambert *et* Stock, 1998), os canais de distribuição constituem a interface entre o marketing e a logística. Enquanto o marketing define o nível de serviço adequado ao segmento de cliente a ser atendido, a logística viabiliza esta proposta ao menor custo possível. Ou seja, o que é definido pelo setor de marketing em termos de prazos e custos deve servir de base para o desenho da rede logística. A figura 2.2 apresenta os elementos do mix marketing – preço, promoção, produto -, os do mix logístico – custos de estoques, de transportes, de lotes de produção, de armazenagem, de processamento de pedidos – e, aquele elemento de interface: o serviço ao cliente ou a praça, para o marketing.

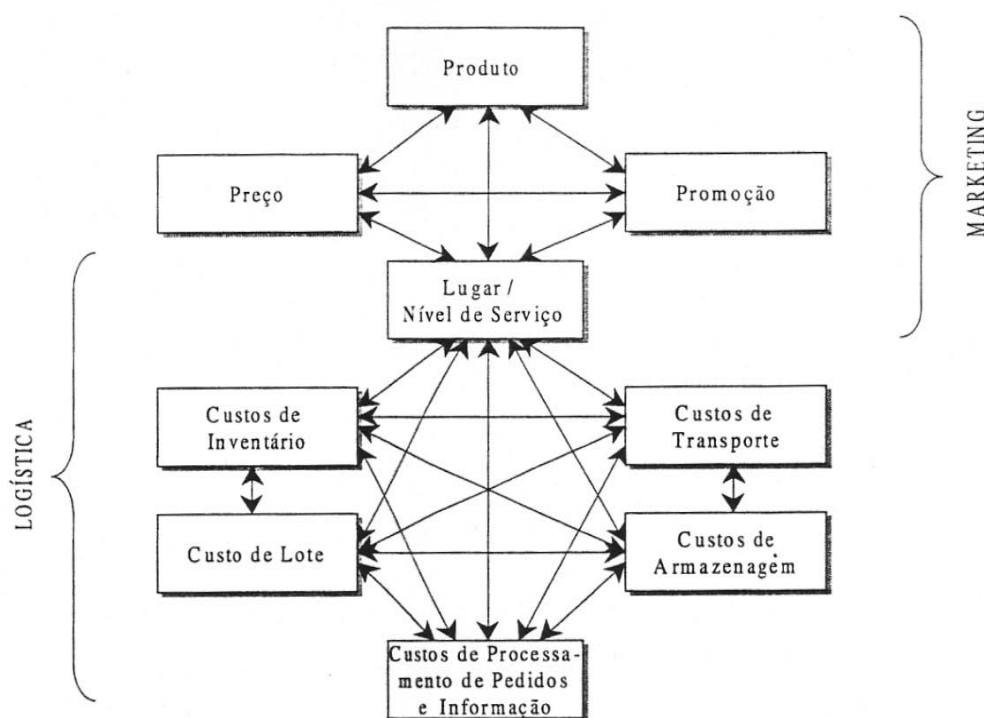


Figura 2.2 Os elementos do mix marketing e do mix logístico  
Fonte: Lambert (*apud* Lambert *et* Stock, 1998)

#### 2.4.1. Os elementos do Mix Marketing

O mix marketing ou composto de marketing é o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo (KOTLER, 2000, p.37). MacCarthy (1996 *apud* KOTLER 2000) classifica estas ferramentas em quatro grupos amplos que denominou os 4Ps do marketing: produto, preço, praça (ou ponto de venda) e promoção.

O primeiro elemento do mix marketing consiste no produto, o qual, de acordo com Kotler (2000) constitui a essência de qualquer organização. Sejam bens, serviços, pessoas,

lugares ou idéias, as organizações precisam de um produto para oferecer. O Produto consiste no conjunto de atributos, funções e benefícios que os clientes comprem. Os produtos podem ser classificados como de consumo e industrial, dependendo de quem é o comprador e com que propósito o produto está sendo comprado. Quanto às decisões de compostos de produto, Kotler (2000) ressalta que poucas empresas são bem-sucedidas baseando-se em um só produto. A amplitude do composto de produto é a série de diferentes linhas de produtos que uma empresa oferece. A profundidade do composto de produtos refere-se à série de marcas em cada linha de produtos. De acordo com este autor:

Um mix de produto (também chamado sortimento de produto) é o conjunto de todos os produtos e itens que um vendedor põe à venda. A abrangência de um mix de produtos refere-se a quantas diferentes linhas de produtos a empresa traz.” A extensão de um mix de produtos refere-se ao número total de itens no mix. (KOTLER, 2000, p. 420).

Outro elemento do mix marketing é o preço, o qual funciona como o principal determinante na escolha dos compradores e é o único elemento que produz receita, todos os demais produzem custos. Segundo Kotler (2000, p.476) é um dos elementos mais flexíveis: pode ser alterado com rapidez, ao contrário das características de produtos e dos compromissos dos canais de distribuição.

Neste contexto, “os gerentes de linhas de produtos precisam conhecer as vendas e os lucros de cada item em sua linha para determinar quais deles deverão aumentar, manter, colher ou abandonar. Eles também precisam entender o perfil de mercado de cada linha de produtos” (KOTLER, 2000, p. 421).

Dentre os elementos do marketing, a promoção ou composto promocional consiste numa combinação entre vários elementos promocionais para alcançar os objetivos estabelecidos pela organização. Está relacionado com a comunicação ao cliente. Seus componentes são as vendas pessoais, propaganda ou publicidade, promoções de venda e relações públicas.

#### 2.4.1.1 A Promoção de vendas

Segundo Kotler (1999, p.577) “a promoção de vendas representa um ingrediente chave nas campanhas de marketing pois, enquanto a propaganda apresenta uma razão para a compra, a promoção dá um estímulo para a compra”.

Para Boone e Kurtz (1998), a promoção de vendas, embora algumas vezes erroneamente levada a um papel secundário no conjunto da estratégia de marketing, representa o dobro do tamanho da propaganda em relação a dispêndios. Parente (2000)

considera a promoção de vendas, uma ferramenta de comunicação impessoal, direta ou indireta, envolvendo o uso de mídia ou marketing sem mídia que oferece um valor extra ao consumidor. É o processo de comunicação entre a empresa e seu público consumidor, com a finalidade não só de ser informativa (fornecendo dados sobre a empresa e seus produtos e serviços), mas também persuasiva (influenciando as percepções, atitudes e comportamento do consumidor).

A promoção, numa concepção ultrapassada, era tratada como um conjunto de técnicas que visavam fornecer incentivos de curto prazo para produzir respostas rápidas de compra do consumidor. Atualmente, as promoções constituem componentes essenciais de um plano de marketing, com foco voltado para objetivos de longo prazo, consolidação e fortalecimento de marcas e continuidade da compra.

Boone e Kurtz (1998) destacam algumas funções da promoção:

- fornecer informações para o mercado sobre a disponibilidade, usos e funções de um produto ou serviço, o que é particularmente útil no lançamento de novos produtos, ou na entrada da empresa em novos mercados;
- Diferenciar o produto/serviço da concorrência;
- Aumentar a demanda, objetivo da maioria das promoções, ou estimular a demanda seletiva, ou seja, o desejo do consumidor por determinada marca. Neste casos, as empresas se valem de incentivos ao mercado, que podem ser através de brindes, sorteios, eventos etc.;
- Empresas que utilizam uma estratégia de preços altos podem usar a promoção para explicar ao mercado a melhor aplicação de um produto, acentuando seu valor e justificando seu preço.
- Buscar uma constância entre períodos sazonais para equilibrar as vendas é um objetivo freqüente da estratégia promocional. É muito difícil uma empresa, independente do ramo de atividade, apresentar vendas uniformes ao longo de um ano. A demanda apresenta variações em função de sazonalidades comuns, como datas comemorativas, estações climáticas e períodos de bonificação salarial. Empresas que trabalham com o mercado corporativo utilizam promoções, durante períodos de baixa demanda, para estabelecer concursos de vendas, oferecendo prêmios aos vendedores e empresas que atingem metas pré-estabelecidas.

A venda pessoal é o formato original das promoções, que pode ser definida como uma forma de apresentação de um vendedor a um comprador, seguindo um formato de ação corpo a corpo. É um conceito direto de promoção, estabelecida entre o comprador e o vendedor, que pode ser face a face, por telefone, por uma interface multimídia ou pela internet (BOONE *et* KURTZ, 1998).

A venda pessoal possui vantagens e limitações se comparada à propaganda. A propaganda é uma estratégia de comunicação visando uma audiência relativamente alta, mas mesmo que seu custo por pessoa alcançada seja baixo, o dispêndio absoluto pode ser extremamente alto, e além de não gerar *feedback* rápido, a mensuração de seu efeito nas vendas é difícil. A venda pessoal envolve uma comunicação mais específica visando um ou diversos públicos. Atingir um cliente por meio da venda pessoal custa consideravelmente mais que por meio da propaganda, mas os esforços de venda pessoal, freqüentemente, têm maior impacto nos clientes (PRIDE *et* FERRELL, 2001). E empresas que possuem, em sua grande maioria, clientes comerciais, a estratégia mais usada é a venda pessoal.

Em relação as vendas não-pessoais, Boone *et* Kurtz (1998) consideram a propaganda como uma das formas mais importantes, e para onde é reservada grande parte dos recursos destinados à estratégia de marketing. A propaganda comercial visa principalmente mídias de massa, mas também pode ser direcionada a canais de comunicação específicos, dependendo do ramo de atividade do negócio e do público a ser atingido.

Propaganda é toda comunicação não-pessoal, paga, veiculada em várias mídias, onde a organização é evidenciada de algum modo na mensagem, e cujo objetivo é persuadir ou informar de alguma forma os componentes de uma audiência em particular (BOONE *et* KURTZ 1998, p. 397).

A promoção direcionada a intermediários é chamada promoção comercial, e visa estimular revendedores a comprar em maior quantidade, aumentar a exposição de produtos, aumentar a participação de mercado, penetrar em novos mercados, reforçar e firmar parcerias.

Como forma de ressaltar as diferenças entre os quatro elementos do composto promocional, o quadro 2.1 apresenta as vantagens e desvantagens de cada um deles, de acordo com Boone *et* Kurtz (1998).



	Vendas pessoais	Propaganda	Promoção de Venda	Relações Públicas
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite a avaliação da eficácia</li> <li>- Recebe uma resposta mais rápida</li> <li>- Permite a adequação da mensagem para se ajustar ao consumidor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atinge um grande grupo de consumidores potenciais por um preço de exposição relativamente baixo.</li> <li>- Permite um controle estreito sobre a mensagem final</li> <li>- Pode ser adaptado a audiências de massa ou segmentos específicos da audiência</li> <li>- Pode ser utilizado com sucesso para criar consciência instantânea de um produto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produz uma resposta mais imediata do consumidor</li> <li>- Atrai a atenção e cria consciência do produto</li> <li>- Permite uma medição mais fácil dos resultados</li> <li>- Obtém um aumento nas vendas a curto prazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É capaz de criar uma atitude positiva em relação a um produto ou empresa</li> <li>- Pode acentuar a credibilidade de um produto ou empresa</li> </ul>
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baseia-se quase exclusivamente na habilidade do vendedor</li> <li>- Envolve um custo alto por contato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não permite uma avaliação totalmente precisa dos resultados</li> <li>- Normalmente não pode fechar vendas</li> <li>- É por natureza, não pessoal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É por natureza, não-pessoal</li> <li>- É difícil de se diferenciar dos esforços dos concorrentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pode não permitir uma avaliação precisa dos seus efeitos nas vendas</li> <li>- Envolve muitos esforços diferenciados a metas não orientadas para marketing</li> </ul>

Quadro 2.1 Comparação entre os quatro elementos do composto promocional

Fonte: Boone *et* Kurtz (1998, p. 398)

#### 2.4.1.2. Avaliação da Promoção de Vendas

A avaliação dos efeitos e dos resultados da promoção é uma parte importante do composto promocional. Como um dos objetivos da promoção comercial é produzir um aumento nas vendas, um método para avaliar as promoções, segundo Parente (2000), consiste em acompanhar o volume de vendas em um determinado período antes, durante e depois da promoção. A comparação dos volumes vendidos durante e depois da promoção com a quantidade de vendas antes irá determinar o efeito da promoção, pressupondo constantes todos os demais efeitos externos e internos (PARENTE, 2000).

O modelo da hierarquia dos efeitos (PARENTE, 2000) ajuda na definição dos objetivos promocionais, pois indica as diferentes etapas e níveis de reação do cliente ao esforço promocional da empresa. De acordo com Parente, o consumidor percorre as seguintes etapas antes de concretizar uma compra:

- a) desconhecimento;
- b) ouviu falar (*awareness*);
- c) conhecimento;

- d) simpatia;
- e) preferência;
- f) convicção;
- g) compra.

Para cada uma dessas etapas, o esforço promocional deve estimular a mudança do comportamento do cliente para que percorra os estágios em direção à compra. Em cada etapa deve ser utilizado um *mix* promocional, para prover informações, mudar ações ou sentimentos e estimular o desejo (PARENTE 2000).

O esforço promocional no nível cognitivo procura prover o conhecimento necessário para o cliente a respeito do produto e da empresa. No nível afetivo, a estratégia promocional visa criar uma atitude positiva no cliente, despertando simpatia e preferência pela empresa. Mas o fim da promoção está no nível da ação, para que o cliente efetivamente realize a compra (PARENTE, 2000). A hierarquia dos efeitos das promoções é explicitada na figura 2.3.

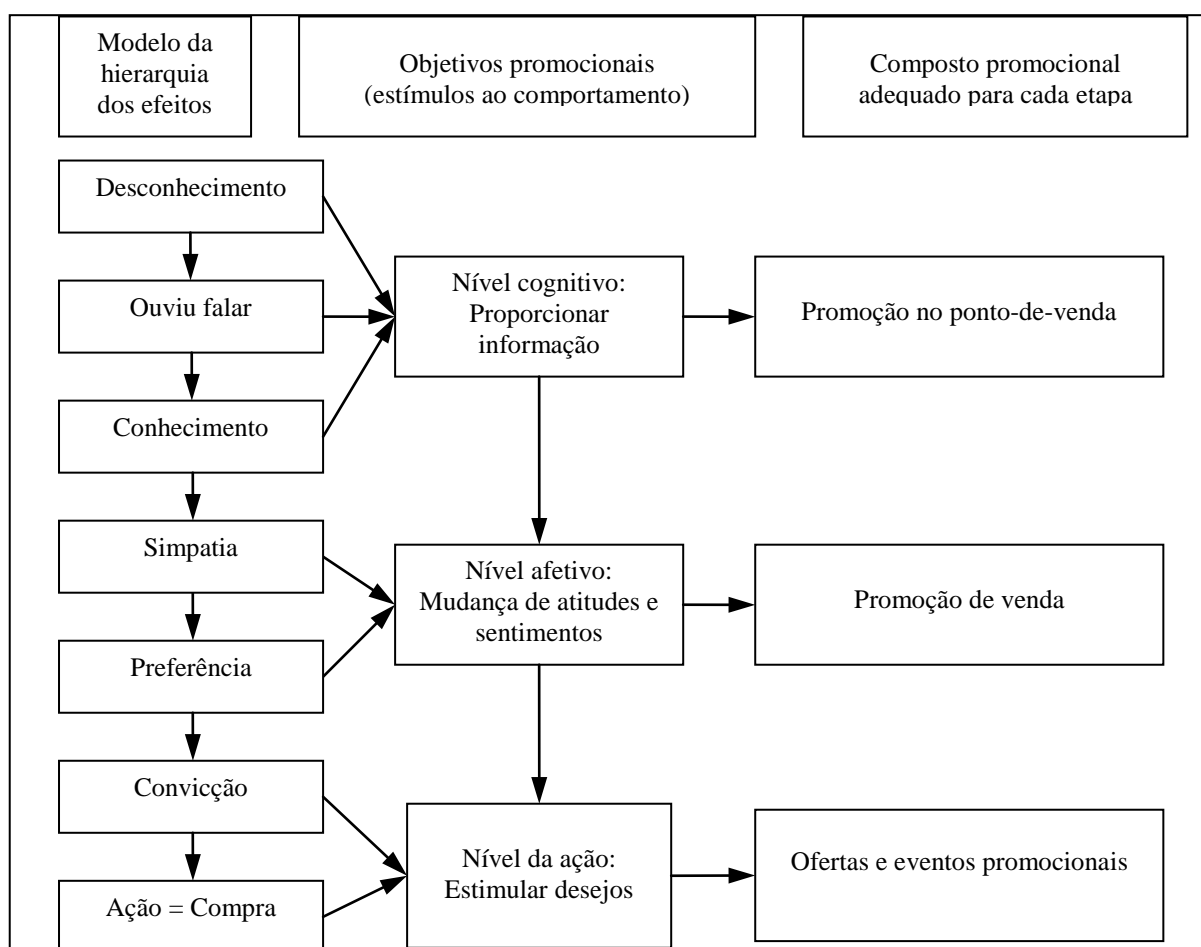


Figura 2.3 Modelo da hierarquia dos efeitos e o composto promocional  
Fonte: Parente (2000, p.245)

O efeito da promoção e das vendas depende, não só da qualidade da promoção, mas da disponibilidade dos produtos nos pontos de venda, ou seja, do serviço oferecido. Como afirma Christopher (1999, p.30), o cliente de hoje, em quase todos os mercados, está exigindo níveis de desempenho mais elevados dos fornecedores, sobretudo no que diz respeito à entrega. Estes fornecedores são os membros dos canais e são responsáveis por satisfazer a demanda pelos produtos ou serviços em cada mercado. Eles dividem algumas funções básicas nos canais, e dependendo da forma como se organizam e de quais são funções cada um desempenha, podem ser classificados quanto a extensão, amplitude e tipo de canais.

#### 2.4.2 A Estrutura dos canais e suas funções básicas

Os elementos que participam da negociação entre o produtor e consumidor são denominados intermediários do canal de distribuição. O número de intermediários é variável.

Em alguns casos, não existem intermediários, caracterizando-se o canal direto ou nível zero e, caso existam intermediários, tem-se os chamados canais indiretos. O número de intermediário caracteriza o canal quanto a sua extensão.

A extensão (*length*) de um canal de distribuição está ligada ao número de níveis intermediários na cadeia de suprimento, desde a manufatura até o consumidor final. Cada patamar de intermediação na cadeia de suprimento forma um nível do canal (NOVAES, 2007, p. 120-121).

Estes intermediários do canal exercem importante papel, pois ao substituir o produtor na comercialização com informações sobre o mercado que atua, realiza a promoção dos produtos ou serviços junto a sua clientela; negocia e assume riscos pelos estoques que mantém para atender seus clientes; providencia financiamento aos clientes e se responsabiliza pelo pagamento das mercadorias junto ao fabricante (COBRA, 1992, p. 491).

Para Lambert (1998), na maioria dos casos, analisando pela ótica da concentração da empresa nas suas atividades-fim, os fabricantes preferem operar com varejistas ou atacadistas para realizarem a comercialização de seus produtos de forma mais eficiente e sem arcar com os custos e as operações de comercialização. Outros fabricantes se dedicam a administrar e operar toda a cadeia comercial de seus produtos e montam grandes estruturas para atingir este objetivo.

Na verdade, não é necessário que cada membro desempenhe todas as funções típicas de um canal, esta tarefa pode ser dividida entre diversos membros, os quais podem, inclusive, ser especializados em determinadas funções. As funções são bem definidas por Dolan (1999, apud Novaes, 2007), dentro da moderna visão de cadeia de suprimentos: indução da demanda,

satisfação da demanda, serviços de pós-venda e troca de informações. A figura 2.4 mostra as quatro funções básicas dos canais de distribuição.

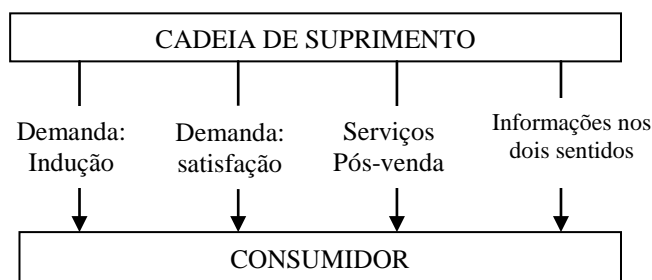


Figura 2.4 Funções dos Canais de Distribuição  
Fonte: Novaes (2007)

Dependendo de como estas funções são distribuídas pelos membros, pode-se classificar os canais em verticais, híbridos e múltiplos.

De acordo com Novaes (2007, p. 128) os canais tradicionais são vistos como estruturas mercadológicas verticais, onde a responsabilidade ia sendo transferida de um segmento da cadeia de suprimento para o seguinte, como um bastão é passado na corrida de revezamento.

Os canais híbridos, por sua vez, são caracterizados por uma estrutura, onde uma parte das funções ao longo do canal é executada em paralelo por dois ou mais elementos da cadeia de suprimentos, quebrando o esquema vertical rígido, descrito acima (NOVAES, 2007, p.130). E, por fim, o mesmo autor define que numa busca de melhorar a competitividade dos canais, as organizações podem utilizar mais de um canal de distribuição.

A definição do tipo de estrutura que a empresa utilizará depende do tipo de distribuição que pretende oferecer. Conforme afirma Cobra (1992, p.493) a seleção dos canais de distribuição exige esforços para identificar todas as necessidades de cada mercado, bem como posicionar adequadamente o produto ou serviço nos respectivos segmentos viáveis de mercado.

Os tipos de distribuição, ou amplitude do canal, podem ser classificados como intensiva, seletiva e exclusiva. A intensiva é adequada para produtos de baixo valor e alto giro, ou seja, de consumo freqüente. Nestes casos, o volume comercializado está fortemente relacionado à disponibilidade do produto nos pontos de venda, sendo recomendável aumentar ao máximo a amplitude. A exclusiva, com maior controle dos intermediários, é indicada quando o serviço ou produto é especializado e existe apenas uma empresa atuando em cada região demarcada pelo fabricante do produto. E, por último, a seletiva consiste numa

distribuição onde a cobertura de mercado é mais controlada e menos dispendiosa que uma cobertura intensiva (NOVAES, 2007; COBRA, 1992)

Aspinwall (*apud* LAMBERT et al, 1998) acreditava que a estrutura do canal era função as características do produto. Por outro lado, Weigand (*apud* LAMBERT et al, 1998), identificou uma relação direta entre o tamanho da empresa e o tipo de canal de distribuição empregado, sendo que as grandes empresas muito provavelmente seriam integradas verticalmente. A integração vertical ocorre quando um membro de um canal desempenha as funções de outro membro, juntando desta forma um ou mais níveis de canais através de propriedade, poder administrado ou acordos contratuais.

Para Lambert et al (1998, p. 80)

A teoria mais detalhada de estrutura de canal foi desenvolvida por Bucklin, que baseou sua teoria nas relações econômicas entre instituições e agências distributivas, Bucklin afirmava que a finalidade do canal era proporcionar aos consumidores a combinação desejada do que era produzido pelo canal (tamanho de lote, tempo de entrega e descentralização de mercado) a um custo mínimo. Os consumidores determinam a estrutura do canal através da compra de combinações de produções de serviço. O melhor canal é formado quando nenhum outro grupo de instituições gera mais lucros ou mais satisfação ao cliente por dólar de custo do produto.

Para Lambert *et al* (1998), a estratégia do canal deve ser baseada nos objetivos gerais da empresa e de marketing. As metas de desempenho do canal devem ser estabelecidas em termos operacionais, como cobertura de mercado projetada, suporte de vendas e serviços, volume de vendas, rentabilidade e retorno de investimento. A estratégia do canal inclui decisões relativas à intensidade de distribuição, ao uso de canais diretos ou indiretos, aos serviços de intermediários em cada área geográfica e aos planos de implementação.

Para Lambert (1998, p. 73) “a estrutura do canal é influenciada pelo mercado-alvo e pelo produto. (...) muitos canais de distribuição são redes estruturadas livremente por empresas verticalizadas. A estrutura específica depende em grande parte da natureza do produto e do mercado-alvo da empresa”.

Ainda segundo o autor mencionado, diversos fatores influenciam e podem limitar a disponibilidade dos intermediários, entre os quais citam-se: (1) a força financeira dos intermediários; (2) a necessidade de instalações especializadas; (3) cobertura de mercado; (4) linhas de produto comercializadas; (5) o grau de suporte dado ao produto; (6) habilidades logísticas; e (7) a capacidade de um intermediário de crescer com o negócio.

### 2.4.3 Medição do desempenho do canal

A medição do desempenho do canal se diferencia do desempenho da promoção porque este último é periódico, ou seja, as promoções são realizadas para atingir um determinado objetivo de vendas enquanto o canal, permanentemente, busca permitir o fluxo dos bens e serviços continuamente.

Na concepção de Lambert (1998), após a definição de qual Canal de Distribuição utilizar, começa o planejamento operacional de como fazer chegar fisicamente o produto até ele, sempre prevendo as condições ideais de abastecimento (prazos, volumes, informações) e os recursos otimizados da operação (equipamentos, mão-de-obra, sistemas informatizados, etc). E, Novaes (2007) corrobora com esta observação, para ele: “uma vez definidos os canais, a empresa precisa identificar que funções devem ser associadas a cada canal de distribuição, e como medir seu desempenho, o qual estará relacionado com as funções de: informação sobre o produto, customização do produto, afirmação da qualidade do produto, tamanho do lote, variedade, disponibilidade, serviços de pós-venda e logística.

Uma das variáveis importantes de serem acompanhadas na avaliação do canal de distribuição, diz respeito ao serviço ao cliente. Quanto à medida de serviço ao cliente, Lambert (1998, p. 96) destaca que,

O serviço ao cliente representa o componente de colocação do mix de atividades de marketing. O atendimento ao cliente pode ser usado para diferenciar o produto ou influenciar o preço de mercado – no caso de os clientes querem pagar mais por um serviço melhor. Além disso, o canal de distribuição selecionado determina os custos para o fornecimento de um nível específico de serviço ao cliente.

O serviço ao cliente é um assunto complexo e é geralmente medido em termos de (1) nível de disponibilidade do produto, (2) velocidade e consistência do ciclo de pedidos do cliente, e (3) a comunicação que se estabelece entre o vendedor e o cliente. A administração deve estabelecer os níveis de serviço ao cliente somente depois de estudar cuidadosamente as necessidades do cliente.

Rezvan (*apud* Lambert, 1998, p. 102) sugeriu as seguintes etapas como uma análise inicial necessária sobre a qual uma série completa de estudos especiais pode ser desenvolvida:

1. A mediação do porte das áreas comerciais potenciais.
2. O desenvolvimento de vendas potenciais para cada uma dessas áreas comerciais.
3. A subdivisão de (1) e (2) por linhas de produtos, caso seja necessário, com as respectivas medidas do índice estimado de penetração no mercado de cada linha.
4. A subdivisão de (1) e (2) e (3) pelo número de vendedores e os territórios dos vendedores. Isso envolve saber, mediante a análise de tempo e tarefa, quantos clientes um dado tipo de vendedor pode atender adequadamente num dia útil.

5. O cálculo de índices dos custos para a obtenção de vendas por linhas de produto, vendedores, territórios, etc., em termos dos componentes diretos, semi-diretos e indiretos estabelecidos em bases históricas e em bases futuras estimadas.
6. Os custos alternativos, como na etapa (5) acima, para a substituição de possíveis alternativas de canais.
7. As subdivisões das estimativas de custo nas etapas (5) e (6) pelas diversas classes de tamanho.
8. Por último, uma comparação de vendas efetivas, custo e resultados de lucro com as potencialidades orçadas, em conjunto com uma explicação criteriosa dos motivos pelos quais as potencialidades foram ou não realizadas.

Neste contexto é importante medir de forma quantitativa e qualitativa o desempenho do canal. Lambert (1998, p. 104-105) sugere alguns indicadores que podem ser utilizados para este fim, conforme mostram os quadros 2.2 e 2.3, a seguir.

1-	Custo total de distribuição por unidade
2-	Custo de transporte por unidade
3-	Custo de armazenamento por unidade
4-	Custo de produção por unidade
5-	Custos associados a reposições de estoques a zero
6-	Porcentagem de unidades fora de estoque
7-	Porcentagem de estoques obsoletos
8-	Porcentagem de dívidas incobráveis
9-	Nível de serviço ao cliente por produto e por segmento de mercado
10-	Precisão de previsão de vendas
11-	Número de erros no preenchimento de pedidos
12-	Número de novos mercados conquistados
13-	Porcentagem de volume de vendas em novos mercados conquistados
14-	Porcentagem de volume de remarcações
15-	Número e porcentagem de intermediários de canal suspensos/interrompidos (rotatividade de distribuição)
16-	Número e porcentagem de novos distribuidores
17-	Porcentagem de mercadorias danificadas
18-	Porcentagem de embarques extraviados
19-	Tamanho dos pedidos
20-	Capacidade de estar nivelado com novas tecnologias de transmissão de dados.
21-	Porcentagem de embarque - menores que cargas de caminhão (LTL) versus cargas de caminhão (TL) - menores que carga de vagão (LCL – usadas com embarques ferroviários) versus cargas de vagão (CL)
22-	Custos de energia
23-	Número de reclamações de clientes

Quadro 2.2 Medidas quantitativas do canal ou do desempenho de membros do canal

Fonte: Lambert et al. (1998, p. 104)

Por meio dessas medidas, a empresa pode verificar em qual canal deve investir de forma mais efetiva na utilização de estratégias de marketing que considere o produto, o preço, a praça e a promoção.

Medidas	
1-	Nível de coordenação do canal
2-	Nível de cooperação
3-	Nível de conflito
4-	Nível de consenso de propriedade (determinação e variação de papéis)
5-	Reconhecimento de metas superordenadas
6-	Nível de desenvolvimento de liderança do canal
7-	Nível de duplicação de funções
8-	Nível de comprometimento/compromisso do canal
9-	Nível de poder de desenvolvimento local
10-	Nível de flexibilidade em mudanças funcionais
11-	Disponibilidade de informações sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. inventário físico</li> <li>b. características de produto</li> <li>c. estrutura de determinação de preço</li> <li>d. dados promocionais <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) apoio de vendas personalizado</li> <li>(2) propaganda</li> <li>(3) expositores em pontos de venda</li> <li>(4) promoções especiais</li> </ul> </li> <li>e. condições de mercado</li> <li>f. serviços disponíveis</li> <li>g. mudanças organizacionais</li> </ul>
12-	Assimilação de tecnologia nova
13-	Inovação na distribuição gerada dentro do canal
14-	Extensão de competição entre marcas
15-	Extensão de rotinização de tarefas do canal
16-	Extensão do uso de padrões ótimos de estoques
17-	Relações com associações comerciais
18-	Relações com grupos de consumidores

Quadro 2.3 Medidas qualitativas do desempenho do canal

Fonte: Lambert *et al.* (1998, p. 105)

#### 2.4.3.1 A relação entre os membros dos canais e o impacto sobre o desempenho

Como o poder dos intermediários aumentou em muitos mercados, é de suma importância torná-lo uma parte integrante da estratégia de marketing, em vez de só o cliente. Seja o intermediário um varejista, um distribuidor ou um fabricante de equipamentos (OEM), sem seu apoio é improvável que mesmo a marca mais forte consiga alcançar seu potencial pleno (CHRISTOPHER, 1999, p.37)

Assim, a relação entre os membros do canal de distribuição afeta significativamente o desempenho dos canais. Dentro da visão da cadeia de suprimentos, onde está inserido o canal de distribuição, Chopra *et Meindl* (2003, p. 365) ressalta: “a falta de coordenação leva a degradação dos serviços e ao aumento nos custos da cadeia de suprimentos”. O autor identifica alguns obstáculos para a coordenação da cadeia, e alguns deles estão relacionados a promoções (CHOPRA *et MEINDL*, 2003, p.367-374):



- Obstáculos de incentivo, como: avaliação e incentivos baseados apenas no desempenho de apenas uma das funções, como por exemplo, políticas que buscam minimizar os custos de transportes podem levar a reduções dos lucros da cadeia e; incentivos a forças de vendas inadequadamente estruturados, provocando aumento da variabilidade da demanda;
- Obstáculos de processamento de informações, os quais se referem a situações em que as informações de demanda são distorcidas à medida que circulam entre os diferentes níveis da cadeia, ou do canal de distribuição, levando a uma variabilidade maior dos pedidos – como, previsões baseadas em pedidos e não na demanda do cliente e falta de compartilhamento de informações;
- Obstáculos operacionais referem-se a ações realizadas entre a emissão do pedido e o seu atendimento, como por exemplo: pedidos em lotes grandes para reduzir os custos do pedido – comum quando é necessário negociar cada compra – e tempos de ressuprimento longos;
- Obstáculos de preço referem-se a situações em que as políticas de preço de um produto levam ao aumento da variabilidade da emissão de pedidos, por exemplo: promoções e outros descontos de curto prazo oferecidos por um fabricante resultam em compras antecipadas, em que um atacadista ou varejista compre em lotes grandes durante a promoção para cobrir a demanda de períodos futuros, resultando em pedidos muito grandes durante o período promocional seguidos por pequenos pedidos após este período;
- Obstáculos comportamentais, relacionados a problemas de atitudes nas organizações e depende de como a cadeia está estruturada e da comunicação entre os estágios.

Em relação aos obstáculos comportamentais, Pigatto e Alcantara (2007) analisam os relacionamentos comerciais, como confiança, comprometimento, interdependência e cooperação. Segundo estes autores, para que os produtos cheguem ao consumidor final, é necessário que haja uma interação entre o primeiro fornecedor (indústria de insumos ou agricultor) e os elos existentes entre ela e o consumidor final. Fornecedor e distribuidor precisam do consumidor final e, por maior que seja o poder exercido por uma das partes, a dependência é mútua. Empresas que conseguem visualizar essa dependência de forma clara desenvolvem relações comerciais que lhes garantam condições privilegiadas para a evolução dos seus negócios. Para Hakansson e Snehota (1995 *apud* PIGATTO *et* ALCANTARA,

2007), estas dependências conduzem à necessidade de cooperação e da coordenação entre as operações das empresas, a fim de se alcançar objetivos internos e os objetivos mútuos.

Assim, a forma como estes vários elos do canal se relacionam afeta os resultados que o canal de distribuição pode alcançar. Para Pigatto e Alcantara (2007), torna-se importante identificar o grau de relacionamento colaborativo existente entre as empresas, com o objetivo de buscar novas oportunidades naqueles relacionamentos cuja colaboração é mais evidente, buscar corrigir as pendências nos relacionamentos ainda com deficiências, e indicar ações e comportamentos que possam ser utilizados por essas empresas, ou terceiras, que queiram buscar uma maior aproximação com um parceiro comercial.

Por fim, estes mesmos autores ressaltam que:

A principal barreira identificada em um relacionamento comercial, colaborativo ou adversarial, está justamente na falta de avaliação dos resultados dos relacionamentos. A avaliação realizada pela maioria dos parceiros é referente a evolução financeira e ao volume de vendas dos produtos. Avaliação baseada nos comportamentos e nas ações que detreminam os relacionamentos colaborativos ainda é incipiente na grande maioria das empresas. Se a barreira está quase na inexistência de formas de avaliação do relacionamento, o grande fator facilitador está justamente no interesse dessas empresas em avaliar seus relacionamentos e buscar padrões para desenvolver novas ações com outras empresas e comparar esse relacionamento colaborativo com os tradicionais (PIGATTO *et* ALCANTARA, 2007).



## **CAPÍTULO 3**

### **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 A Natureza da Pesquisa**

Para o delineamento desta pesquisa, tomou-se como base a taxonomia apresentada por Vergara (2007), que propõe um modelo classificado quanto aos fins e quanto aos meios a serem utilizados. Quanto aos fins, a presente pesquisa é classificada como descritiva. Conforme Mattar (2001), a pesquisa descritiva tem por objetivo explicar características de grupos, descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis, tendo como pressuposto um profundo conhecimento do problema a ser estudado. Além disso, visa descrever percepções, expectativas e sugestões e medir a satisfação dos clientes em relação a todos os fatores ligados às campanhas promocionais.

Quanto aos meios, considerando o propósito deste estudo, optou-se pela pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. A primeira fundamenta a segunda, a qual visa observar e buscar, registros para analisar como estão estruturados os canais de distribuição de uma empresa de lubrificantes e qual a influência destes sobre o desempenho de cada canal, principalmente em termos operacionais.

Foram utilizados dados bibliográficos para a fundamentação teórica e definição dos procedimentos a serem adotados na pesquisa de campo, bem como para a definição de variáveis importantes na avaliação do desempenho dos canais de distribuição analisados. Também foram realizadas consultas a dados secundários, dados da empresa pesquisada e daquelas que participam dos canais de distribuição analisados.

Variáveis de natureza quantitativa e qualitativa são usadas para identificar uma relação de causa e efeito entre a estrutura do canal e o seu desempenho. Algumas destas são avaliadas durante períodos promocionais, visando identificar quais os efeitos de ações promocionais da empresa sobre o desempenho operacional, nos diferentes canais sob estudo.

Assim, no que se refere aos procedimentos técnicos, o Estudo de Caso visou coletar dados através de observações, registros e análise dos canais de distribuição da empresa. Foram avaliados, como canais de distribuição da empresa de lubrificantes, uma grande montadora e suas concessionárias e o canal de Atacadistas.

### **3.2 Apresentação do Modelo Proposto**

O presente estudo se propõe a analisar comparativamente o desempenho de dois dos canais de distribuição usados por uma empresa de produtos lubrificantes: Montadora e suas concessionárias de veículos e Atacadistas. Uma das hipóteses subjacentes desta pesquisa é que o desempenho do canal depende da estrutura do mesmo, ou seja, das características dos vários elementos que o constituem, bem como da forma como estes se relacionam.

Este desempenho, por sua vez, pode ser mensurado por meio de indicadores de desempenho ou, usando um termo mais genérico, algumas variáveis identificadas na revisão bibliográfica. Assim, visando comparar o desempenho dos dois canais de distribuição supracitados, este será analisado segundo variáveis de natureza quantitativa. No desenvolvimento desta etapa, foram escolhidas algumas variáveis dentre as identificadas na literatura e sugeridas por Lambert (1998), Pigatto e Alcantara (2007) e Chopra *et* Meindl (2003), levando em consideração aspectos relacionados à disponibilidade dos dados, adequação aos objetivos da pesquisa e as características dos canais. Como variáveis quantitativas, para avaliar o desempenho dos canais foram usadas: Volume de vendas, Margem de contribuição e participação de mercado.

Foi assumido, neste estudo, que o desempenho de um canal de distribuição pode ser avaliado pelo volume de vendas e margem de contribuição que indicará se o canal está tendo resultados operacionais positivos. Mas, além destas variáveis, há que se considerar se este desempenho é sustentável e, utiliza-se aqui a participação de mercado, a qual permite avaliar se o canal está permitindo à empresa o acesso ao mercado. Este desempenho foi avaliado durante períodos de promoção comercial, onde as variações destes valores indicam tem uma relação com o serviço logístico. Ou seja, os fluxos logísticos, com destaque para o fluxo de informações ao longo do canal, influenciam o atendimento aos pedidos e, consequentemente, as vendas, ou seja, o resultado de investimentos em promoções comerciais.

Para que uma campanha promocional seja eficiente, ela deve contribuir para o incremento das vendas, tanto em termos de volume quanto de lucratividade, satisfazendo as

expectativas dos clientes. Como a estrutura do canal influencia significativamente seu desempenho, procura-se avaliar a influência da estrutura do canal e da forma como se relacionam os seus membros sobre o desempenho do canal. Na verdade, os esforços de Marketing relacionados ao produto, preço e promoção, sem um fluxo logístico eficiente e eficaz - papel desempenhado pelas organizações que formam o canal - terão resultados limitados. E, para melhor entender os dois canais analisados neste estudo, estes são caracterizados, usando variáveis quantitativas e qualitativas,

Assim, são usadas as seguintes variáveis: acuidade na previsão de vendas, a qual é vista como indicador de um bom planejamento no canal; comprometimento e integração entre os membros dos canais, sugerida por Pigatto e Alcantara (2007), que visa avaliar o grau de sinergia e parceria entre os membros; disponibilidade de informações, que representará o nível de integração no processo de troca de informação; rotinização de processos e tarefas; grau de flexibilidade e uso de instrumentos de medição de desempenho. Para Chopra *et al.* (2003) a coordenação e a troca de informações é fundamental para que a cadeia, ou o canal neste caso, tenha bons resultados.

O quadro 3.1 mostra um resumo destes variáveis usadas na análise dos canais, as quais podem caracterizar o processo de gestão usado em cada canal.

Variável	Objetivo
Acuidade na previsão de vendas	Avalia a capacidade de previsão das necessidades de estoques, sobretudo em períodos promocionais.
Comprometimento/integração	Avalia o nível de sinergia/parceria entre a empresa e seus clientes
Disponibilidade de informação	Avalia o nível de integração e agilidade no processo de trocas de informação entre a empresa e seus clientes.
Extensão de rotinização de processos/tarefas	Avalia o grau de organização na execução dos processos/ tarefas para o atendimento de cada grupo de cliente.
Flexibilidade	Avalia o grau de flexibilidade da empresa para com seus clientes
Uso de instrumentos de coleta/medição de desempenho	Avalia se a empresa faz uso de indicadores de medição de desempenho/satisfação de seus clientes. E se caso sim, em que instância isso ocorre para cada tipo de cliente

Quadro 3.1 Descrição das Variáveis que caracterizam cada canal  
Fonte: Elaboração própria

Uma das hipóteses deste estudo é que a relação entre os membros dos canais influencia o seu desempenho. Esta relação é mostrada na figura 3.1, a qual destaca as variáveis usadas no estudo, as quais são avaliadas para dois canais usados considerando períodos promocionais.

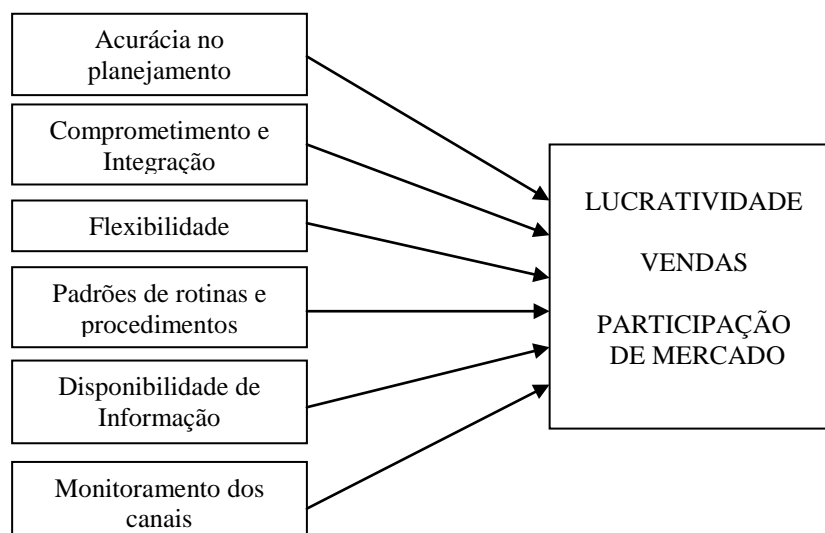


Figura 3.1. Relação entre as variáveis estudadas  
Fonte: Elaboração própria

Para melhor entendimento dessas promoções, o quadro 3.2 apresenta os períodos em que ocorreram para os canais concessionárias e atacadistas, respectivamente.

Canal	Promoção	Período
Concessionária	Promoção 1	Setembro a Novembro de 2005
	Promoção 2	Maio a Julho de 2006
Atacadistas	Promoção 3	Outubro a Dezembro de 2006
	Promoção 4	Junho a Agosto de 2006

Quadro 3.2 As Promoções promovidas pela empresa em estudo e períodos realizados  
Fonte: Dados da empresa

### 3.4 Os dados e seu tratamento e análise

Ao longo do estudo de caso, dados secundários e primários foram utilizados. Os dados para a avaliação do desempenho das promoções comerciais foram obtidos no sistema de gestão da empresa, visto que o mesmo mantém dados referente ao volume de vendas, valor de faturamento de pedidos, dentre outros, por área comercial. Estas informações incluem os canais concessionárias, montadora e atacadistas. Também foram coletados dados relativos ao produto e as promoções realizadas, tais como: mix de produtos, informações sobre as

promoções, duração das promoções e objetivos, a fim de melhor compreender as medidas quantitativas e descrever os indicadores qualitativos do canal de distribuição. Alguns destes dados foram levantados com base em observações diretas ou entrevistas.

Visando permitir uma análise mais acurada, no que se refere aos dados quantitativos coletados, referentes às promoções, foi realizada a comparação das promoções analisadas com períodos semelhantes no ano anterior, onde se fez necessária a pesquisa nos arquivos e documentos da empresa. A análise de desempenho, no entanto, se limitou ao período de tempo das quatro promoções comerciais realizadas pelo departamento de marketing da empresa, nos canais concessionárias e Atacadistas. Esse período corresponde ao tempo de três meses para cada uma das promoções, cujas datas já foram especificadas anteriormente.

Para um tratamento adequado aos propósitos deste estudo, utilizou-se procedimentos estatísticos para tabulação e tratamento dos dados quantitativos. De acordo com Richardson (1999), o método quantitativo visa garantir resultados precisos, evitar distorções de análise e de interpretação, conseqüentemente possibilitando mais segurança quanto à inferência.

Na apresentação dos resultados, foram preservados alguns dados estratégicos e confidenciais da empresa. Alguns dados monetários foram modificados preservando-se, no entanto, a relação entre os seus valores, de forma a não comprometer a análise. A razão social das empresas também não é apresentada no trabalho.

Assim, a pesquisa é realizada em dois canais de distribuição, dentre os vários canais utilizados pela empresa. A escolha dos canais Concessionárias e Atacadistas foi feita devida a sua significativa participação no faturamento da empresa. Para identificar as empresas envolvidas, a fabricante de lubrificantes é chamada empresa Alfa, o Grupo de veículos e suas concessionárias de empresa Beta e os atacadistas que fazem parte dos canais de distribuição, serão denominados, simplesmente, atacadistas

O universo que compõe o canal concessionárias no Brasil é composto por 372 concessionárias. Quanto aos atacadistas que trabalham com a empresa de lubrificantes, no contexto nacional, são 500 empresas. Os canais foram avaliados utilizando os indicadores acima descritos para caracterizar a estrutura dos dois canais. Os distribuidores exclusivos com produtos Alfa, em número de três para atender o território nacional também são incluídos na análise, juntamente com o Canal Atacadista.

Além disso, com base em observações, foram descritas as características de cada canal de acordo com as variáveis escolhidas.





## **CAPÍTULO 4**

### **ESTUDO DE CASO**

Este capítulo tem por finalidade a descrição do estudo de caso, com a apresentação dos dados coletados e resultados obtidos. Os conceitos abordados no referencial teórico e os procedimentos metodológicos apresentados no capítulo anterior embasaram o seu desenvolvimento.

#### **4.1. Contextualização da Empresa**

A empresa, aqui denominada Alfa, foi fundada com o objetivo de fornecer os lubrificantes para os veículos produzidos por uma grande Montadora, neste trabalho, chamada Beta.

No ano de 1980, a empresa iniciou sua expansão internacional, e estabelecendo-se em diversos países, inclusive no Brasil. Adquirida por outros grandes grupos, a empresa foi crescendo e, atualmente, é uma das maiores empresas fabricantes de lubrificantes do mundo e uma das mais importantes companhias brasileiras do segmento, dispondo de linhas completas de lubrificantes para motores e transmissões, graxas e lubrificantes industriais, além de fluidos e produtos especiais.

#### **4.2 Os Canais de Distribuição da Empresa**

A empresa, objeto deste estudo, comercializa seus produtos através de múltiplos canais de distribuição. A Alfa atende tanto as indústrias - que utilizam seus produtos ou nos equipamentos de produção ou como parte do produto final, como é o caso das montadoras que colocam lubrificantes e fluidos nos veículos - quanto atacadistas e varejistas. Além disso, a

empresa também atende o mercado interno e externo, apesar da pequena participação deste último no seu faturamento, como mostrado na tabela 4.1.

Nesta mesma consta a lista dos canais usados pela empresa, o faturamento em volume, ou seja, quantidade de unidades comercializadas; o faturamento bruto e líquido, dado em unidades monetárias; e o preço médio em reais; além da margem de contribuição, **calculada .....(como ?)**. O preço médio consiste na média de preço dos itens comercializados no canal, calculada em função da aplicação dos descontos dados a diversos clientes. Para fins de estimativas, na tabela, este valor corresponde ao faturamento líquido dividido pelo volume total de itens comercializados.

Tabela 4.1. Canais de distribuição da empresa Alfa e sua representatividade  
(dados acumulados do período 01/2001 a 12/2007)

Canal	Volume Faturamento (unidades)	Faturamento Bruto (R\$)	Faturamento Líquido (R\$)	Preço. Médio (R\$)	Margem de Contribuição (%)
<b>Concessionária Beta de Veículos e outras, porém com baixa participação</b>	<b>91.957.404</b>	<b>553.251.477</b>	<b>411.045.903</b>	<b>4,47</b>	<b>46,71</b>
<b>Atacadistas</b>	<b>90.191.894</b>	<b>356.812.233</b>	<b>269.185.448</b>	<b>2,98</b>	<b>31,16</b>
<b>Grupo Beta/1º enchimento</b>	<b>63.786.529</b>	<b>220.345.218</b>	<b>168.458.790</b>	<b>2,64</b>	<b>8,67</b>
Autopeças	63.141.505	256.135.366	194.826.712	3,09	31,32
Frotas / Consumidores	38.527.204	139.125.580	108.214.752	2,81	27,17
Indústria Metal/Mecânica	31.470.342	102.543.412	79.521.860	2,53	27,64
Exportações	21.110.660	49.682.654	49.680.372	2,35	3,82
<b>Distribuidores. Exclusivos</b>	<b>18.516.799</b>	<b>73.334.885</b>	<b>56.505.121</b>	<b>3,05</b>	<b>31,2</b>
Indústria Mineradora	14.699.282	54.202.405	41.246.300	2,81	25,76
Postos de Gasolina	14.159.955	57.448.665	44.500.610	3,14	36,27
Indústrias Diversas	13.770.702	44.312.898	34.479.543	2,5	27,83
Indústria Siderúrgica	12.127.720	45.381.044	34.651.365	2,86	27,96
Trocas de Óleo	9.888.772	46.606.600	34.564.470	3,5	38,46
Exportação	7.476.344	18.748.605	18.747.581	2,51	9,27
Indústria Distrib. Petróleo	6.591.011	21.284.381	18.017.426	2,73	24,35
Supermercados	6.502.739	40.644.624	30.976.843	4,76	51,9
Indústria Montadora	3.938.683	17.927.399	13.075.799	3,32	16,81
Oficinas Mecânicas	2.811.167	13.140.073	9.808.089	3,49	36,89
Emp Serviço Público	583.612	2.023.822	1.524.310	2,61	25,15
Outras Concessionárias	220	641	618	2,81	38,89
<b>FATURADO</b>	<b>511.252.545</b>	<b>2.112.951.982</b>	<b>1.619.031.911</b>	<b>3,17</b>	<b>31,51</b>

Fonte: Dados de Alfa, 2007

Ao analisar a tabela 4.1, com dados da participação de cada canal para o faturamento da empresa, verifica-se a importância dos canais: Concessionárias Beta, Distribuidores e Atacadistas e Grupo Beta (1º enchimento). Com base nos dados, que compreendem o período de 2001 a 2007, estes três canais, dentre os 20 listados na tabela, representam 35,63 % do

volume faturado, 43 % do faturamento bruto e 42,01 % do faturamento líquido. No que se refere à margem de contribuição, o canal Concessionárias é o que merece maior destaque dentre aqueles canais usados pela empresa.

O canal Concessionárias Beta e o Grupo Beta, aqui chamado canal Concessionária, mantêm uma relação de parceira formal com a empresa Alfa. Ou seja, há um contrato mundial firmado entre estes dois grupos, o qual inclui o fornecimento, por parte da Alfa, de óleos lubrificantes, graxas e aditivos para o 1º primeiro enchimento dos automóveis e caminhões nas fábricas do Grupo Beta.

Esta parceria se estende pelo período de garantia dos veículos, onde o Grupo Beta utiliza os produtos da empresa Alfa nos serviços oferecidos por suas concessionárias. Além disso, vale ressaltar que o grupo Beta Automóveis é a única montadora mundial que recomenda aos clientes finais, através de informações no manual dos seus veículos, a utilização de produtos da empresa Alfa.

Os produtos de Beta são também homologados por outras empresas fabricantes de veículos. No entanto, o canal Concessionárias Beta apresenta grande capilaridade, visto contar com cerca de 450 concessionárias autorizadas em todo Brasil. Além disso, cerca de 20% das concessionárias Beta também atendem o atacado - empresas especializadas em troca de óleo, lojas de auto peças e postos de gasolina - com vendedores próprios e telemarketing, além do atendimento feito nas próprias concessionárias. Pode-se, assim, identificar três canais de distribuição com o grupo Beta: uso dos produtos da empresa Beta na montadora – através da colocação de aditivos e graxas e enchimento dos tanques quando os veículos são liberados na fábrica; uso dos produtos nas trocas de óleo lubrificante, realizadas no auto centro das concessionárias Beta no período de garantia dos veículos; e a comercialização dos produtos realizada pelas concessionárias para o atacado e varejo.

Vale ressaltar que, a utilização dos produtos da empresa Alfa nas Oficinas de serviços das concessionárias Beta, fortalece a imagem das suas marcas junto aos consumidores. Dentre os produtos da empresa Alfa, a Beta Automóveis trabalha com a linha leve, voltada para uso em veículos de passeio. Estes produtos incluem lubrificantes semi-sintéticos e sintéticos que têm mais alto valor e uma maior margem de contribuição.

Seguindo as concessionárias de veículos, as quais apresentam maior volume de faturamento e maior margem de contribuição, está o canal Atacadista, com o segundo maior volume de vendas e com margem de contribuição de 31,16%.

O canal Atacadista tem um papel importante para as companhias de lubrificantes, tendo em vista que permite uma maior cobertura de mercado através de uma distribuição

intensiva dos produtos. Estes membros do canal formam o elo entre a indústria e o pequeno e médio varejo. Cerca de 400 empresas atacadistas comercializam os produtos de Alfa no Brasil e os distribuem para inúmeras empresas varejistas.

O canal Atacadista tem importante participação para o faturamento de Alfa mas, estas empresas não trabalham exclusivamente com os produtos de sua marca, comercializando produtos de empresas concorrentes. Este canal atinge um segmento de clientes que não dispõe de documentação, registros e trabalham com várias formas de pagamento, etc. Além disso, com uma distribuição mais intensiva, permite que os produtos de Alfa cheguem a locais mais distantes, inviáveis de serem atendidos pela indústria ou por outros canais.

Com uma maior oferta de produtos e, conseqüentemente, maior variedade de preços, devido a forte concorrência, a margem de contribuição no canal Atacadista acaba sendo menor que a dos demais canais. O percentual de desconto nas tabelas de preços para este canal é sempre mais elevado. Outra característica deste canal é que a maior parte dos produtos comercializados tem baixo valor e giro elevado.

Um último canal que será descrito e, avaliado juntamente com o canal Atacadista, é o dos distribuidores exclusivos, os quais têm o papel de atender clientes que, muitas vezes não são prioritários para atendimento direto por parte da empresa Alfa. A Alfa possui 03 distribuidores que atuam em determinadas regiões e que comercializam exclusivamente seus produtos.

A figura 4.1 mostra os canais de distribuição de Alfa descritos acima: a fábrica e as concessionárias Beta e Atacadistas e distribuidores.

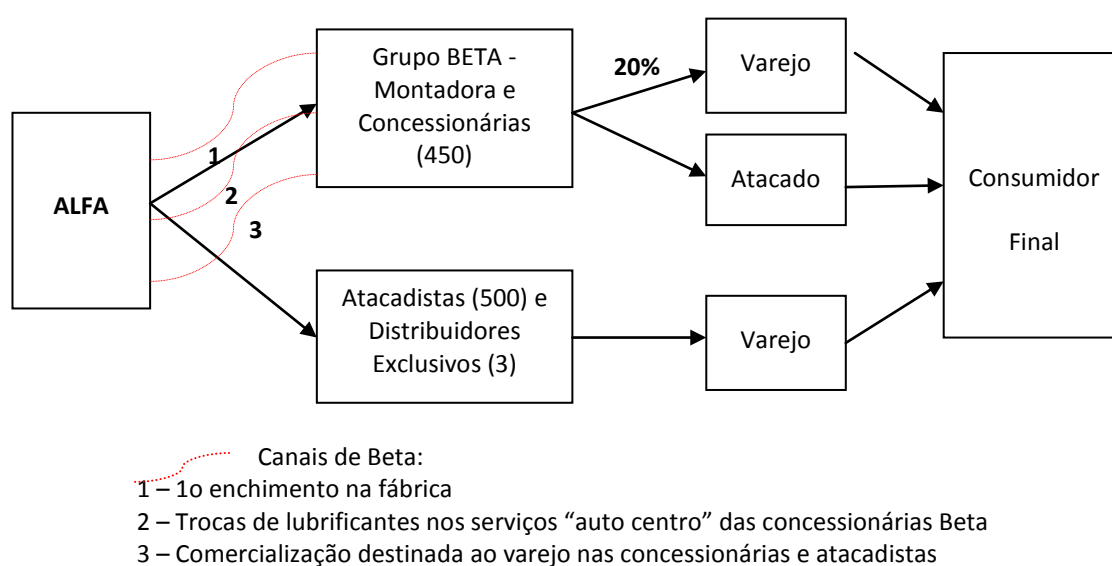


Figura 4.1 Canais de distribuição de Alfa  
Fonte: Dados da empresa

### 4.3 Avaliação de Desempenho dos Canais

A realização de uma avaliação do desempenho dos canais é importante para que se possa identificar se os seus objetivos estão sendo atingidos. Falhas na coordenação do canal podem gerar dificuldades no atendimento aos clientes e, estes problemas tornam-se ainda mais visíveis em períodos de promoção, quando a variação das demandas é maior.

Este estudo avalia o desempenho de canais de distribuição da empresa Alfa, mais especificamente, os canais Grupo Beta e Atacadistas. Algumas análises foram feitas considerando dados de períodos promocionais e foram avaliadas as promoções realizadas nos anos de 2005 e 2006, tanto para o Grupo Beta quanto para os Atacadistas. São usados dados quantitativos na análise de desempenho. Alguns dos dados foram levantados nos registros da empresa. Dados quantitativos como metas de volume de vendas e margem de lucro, os quais constituem os objetivos dos canais, são calculados com base nos volumes de venda alcançados no ano anterior ao da promoção e no volume previsto no *budget* da empresa Alfa. O *budget* é definido no ano anterior àquele da promoção. O objetivo geral das promoções, por sua vez, é fixado pela gerência de marketing antes do início desta, levando em consideração a previsão de crescimento do mercado e a capacidade da empresa em atender a demanda gerada pela promoção. As diferenças entre o previsto e o realizado são considerados na análise da variável relacionada a acuidade da previsão, entendida como a diferença entre o previsto e realizado em termos de volume de vendas e rentabilidade.

Além destas, outras variáveis, principalmente de natureza qualitativa, dentre as propostas por Lambert *et al.* (1998), Pigato e Alcantara (2007) e Chopra *et Meindl* (2003) são usadas para avaliar o desempenho destes dois canais. O Quadro 4.1 apresenta as variáveis analisadas no estudo, destacando aquelas que se referem a análise do desempenho dos canais durante o período das promoções

Para caracterizar os canais	Acuidade na previsão de vendas
	Nível de comprometimento/integração
	Disponibilidade de informação
	Extensão de rotinização de processos/tarefas
	Flexibilidade
	Uso de instrumentos de coleta/medição de desempenho
Para avaliar o desempenho dos canais	Volume de vendas
	Margem de contribuição
	Participação de Mercado

Quadro 4.1. Variáveis Analisadas

Fonte: Elaborado pelo autor

### 4.3 Avaliação dos Canais

Antes de avaliar o desempenho dos dois canais, usando o conjunto de variáveis definidos com base na pesquisa bibliográfica e apresentados no quadro 4.1, são descritas, a seguir, algumas características relacionadas aos elementos do mix marketing nos dois canais. As seções seguintes descrevem:

- a promoção, visando caracterizar as campanhas promocionais, destacando os períodos e os objetivos de cada uma, bem como o canal ao qual está dirigida;
- os produtos comercializados: identificando a linha que faz parte das campanhas.

#### 4.3.1 As Promoções e as variáveis quantitativas

Para promover seus produtos, a empresa Alfa utiliza, com frequência, campanhas promocionais junto às organizações que fazem parte de seus canais. Seu composto promocional inclui premiações e brindes.

Entre seus objetivos, a promoção comercial visa, principalmente, manter, recuperar ou ganhar participação no mercado, ou *market share*. Alfa realiza periodicamente a avaliação de seu posicionamento no mercado, bem como os efeitos promocionais nos canais de distribuição.

Como é comum em diversos segmentos comerciais, o mercado de óleos lubrificantes é caracterizado por uma sazonalidade, e as promoções visam atingir os períodos de baixa demanda. Ou seja, o objetivo é equilibrar as vendas ao longo do ano.

As promoções da empresa Alfa utilizam uma estrutura de pontos para premiar seus clientes, aqui entendidos como aqueles que atenderão o consumidor ou cliente final. É feita uma relação entre o volume de produtos adquiridos e os pontos que equivalem a estes produtos. Para um determinado número de pontos atingidos são dados prêmios. Como estas promoções não são voltadas ao consumidor final e sim aos intermediários do canal, os volumes de compras estão relacionados a unidades de embalagens secundárias, ou seja, caixas de produtos com 24 unidades.

O número de pontos atribuídos aos produtos adquiridos varia em função do tipo de produto. Produtos com margem de contribuição mais alta acumulam mais pontos.

É feita, em material publicitário, uma divulgação da campanha e apresentada para os participantes a forma de premiação, com informações sobre quais produtos estão incluídos na

campanha e a quantidade de pontos atribuídos a cada uma para a premiação. As compras de produtos são automaticamente convertidas em pontuação no sistema criado especialmente para as promoções vigentes na Intranet da empresa.

Os pontos da promoção são computados mês a mês, durante o período de duração da mesma que, em geral, é de três meses. Além dos prêmios, a campanha também distribui brindes.

Este estudo analisou quatro promoções comerciais realizadas por Alfa, nos anos de 2005 e 2006. Duas destas voltadas ao Canal Grupo Beta, e duas voltadas ao canal atacadistas e distribuidores, chamadas promoções 1, 2, 3 e 4, respectivamente. Detalhes destas promoções são mostrados nos quadros 4.2 e 4.3 a seguir.

Promoção	Período	Objetivos
Promoção 1	Setembro a Novembro de 2005	Incrementar o volume de vendas junto aos clientes; valorizar aqueles profissionais que mais se empenham na venda dos produtos
Promoção 2	Maio a Julho de 2006	Reforçar a parceria entre a empresa e as Concessionárias; valorizar aqueles profissionais que mais se empenham na venda dos produtos; incrementar a venda <b>Sell in e out</b> dos produtos de uma determinada família de produtos “Motor oil”.

Quadro 4.2 Descrição das Promoções voltadas ao Canal Concessionária  
Fonte: Dados da empresa

Promoção	Período	Objetivos
Promoção 3	Junho a Agosto de 2006	Manter e/ou estreitar a parceria entre a empresa e seus clientes; Incrementar o volume dos produtos mais rentáveis.
Promoção 4	Outubro a Dezembro de 2006	Incrementar a venda <b>Sell'in</b> e mix de produtos com maior rentabilidade nos pontos de vendas foco da promoção; aumento do <i>market share</i> com captura de volume; valorizar aqueles profissionais que mais se empenham na venda dos produtos

Quadro 4.3 Descrição das Promoções voltadas ao Canal Atacadista  
Fonte: Dados da empresa

As promoções referentes aos anos citados foram válidas para todos os pedidos colocados e faturados no período (dentro de cada mês) em todo território nacional. Foram considerados também os pedidos colocados nos meses da promoção e que não foram faturados por Alfa, por alguma razão que não esteja relacionada ao cliente. Os pontos conquistados em cada mês são trocados por prêmios. A pontuação não é cumulativa.

O desempenho das promoções varia significativamente por região. Por essa razão, a análise dos resultados destas campanhas será feita em função das áreas comerciais da



empresa, mostradas no quadro 4.4. A empresa divide o território nacional em seis áreas comerciais distintas, as quais englobam, cada uma, determinados estados, agrupados por características diversas, como: proximidade geográfica, estrutura econômica, região, etc.

Área	Estado(s)
1	Alagoas, Sergipe, Maranhão, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Bahia, Pará, Amapá, Piauí
3	São Paulo
4	Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás, Distrito Federal, Tocantins, Rondônia, Roraima, Acre, Amazonas
5	Minas Gerais
6	Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul
7	Rio de Janeiro, Espírito Santo

Quadro 4.4 Áreas comerciais de Alfa  
Fonte: dados de Alfa

#### 4.3.2. Os Produtos

Embora a empresa Alfa disponha de uma completa linha de produtos para o setor automotivo produzindo óleos para motores, transmissões, sistemas hidráulicos, fluidos para sistemas de freios, aditivos para radiadores, graxas e produtos especiais, cabe ressaltar que os produtos das campanhas promocionais destinadas ao canal Concessionárias Beta restringem-se à linha de produtos recomendados pela montadora.

Cabe ainda destacar que, no canal Beta e suas concessionárias, o objetivo principal é aumentar o volume de vendas, divulgar a marca e manter a fidelidade com este cliente. No canal atacadista o objetivo é, além de incrementar o volume de vendas, divulgar a marca tornando outros produtos conhecidos.

#### 4.4 Análise do Desempenho dos Canais

Esta pesquisa procura permitir uma melhor compreensão sobre as características dos canais de distribuição e seu impacto sobre o desempenho destes. Numa primeira etapa, as variáveis quantitativas permitirão comparar os resultados alcançados com as campanhas promocionais nos dois canais, ou seja, será comparado o desempenho. Em seguida, outras variáveis serão analisadas, visando permitir identificar diferenças ou semelhanças nestes dois canais de forma a buscar justificativas para diferenças no desempenho dos canais.

#### 4.4.1. Volume de Vendas e Margem de contribuição

Nos períodos promocionais, a avaliação do desempenho de cada canal é feita com base nos seguintes indicadores: acúmulo total de pontos adquiridos pela compra mensal dos produtos de Alfa, indicados na promoção; margem de contribuição alcançada no final do período da promoção; volume de vendas (medidos em litros) e; pela margem de contribuição (em reais), a qual representa o percentual de lucratividade na venda dos produtos (obtido pela subtração da receita total pelo custo total).

Ao término de cada período, é possível avaliar o desempenho de cada canal, com base no volume de pedidos, traduzidos no objetivo do budget proposto, para cada uma das promoções.

A Promoção 1, voltada às concessionárias Beta, realizada no ano de 2005, visava atingir àqueles profissionais que mais se empenham na venda dos produtos de Alfa, em especial dos produtos óleos lubrificantes e fluidos. A promoção teve a duração de 3 meses, compreendendo o período de 01/09/05 a 30/11/05. Os prêmios foram distribuídos para o gerente de peças e vendedores.

Os objetivos desta promoção foram:

- Incrementar volume dos produtos, principalmente os mais rentáveis Sintéticos e Semi-sintéticos;
- Manter ou fortalecer a parceria entre Alfa e Clientes;

O desempenho de cada concessionária e de seus respectivos profissionais foram avaliados com base no total de pontos acumulados nas compras mensais dos produtos, indicados na promoção.

Os resultados da promoção são mostrados na tabela 4.2. Em 2004, o volume de vendas (em litros) no mesmo período (01/09 a 30/11) foi de 646.812 litros. A meta ou budget do período era de 761.832 e o objetivo da promoção 799.926, ambos os valores em litros.

Em 2005, a promoção 1 permitiu um aumento no volume das vendas neste período, em relação ao mesmo período de 2004. O volume realizado foi de 827.841 litros, valor que corresponde a um aumento de 28% em relação àquele de 2004. Em relação ao budget projetado para 2004, as vendas ultrapassaram em 9% e o objetivo da promoção foi superado em 3%.

Tabela 4.2 Desempenho da Promoção “1”: comparativo das vendas e a margem de contribuição

	Valores base		Valores obtidos no período da promoção		Desempenho comparativo	
	Volume (litros)	Margem de contribuição (R\$)	Volume (litros)	Margem de contribuição (R\$)	Aumento do volume (%)	Aumento da margem de contribuição (%)
Vendas em 2004	646.812	3.573.510,05	827.841	4.788.791,05	28%	34%
Budget	761.832	4.330.914,09			9%	11%
Objetivo da Promoção	799.926	4.599.762,36			3%	4%

Fonte: Dados de Alfa

Em relação à Margem de Contribuição, no período promocional obteve-se um aumento de 34% em relação ao mesmo período de 2004 (valores não corrigidos). O budget proposto foi ultrapassado em 11% e o objetivo da promoção, que era de R\$ 4.599.762,36 foi de aumentado em 4%, ou seja, R\$ 4.788.791,05, conforme mostra a tabela 3.

Os resultados da promoção também variam em função da área comercial. Uma análise comparativa, com os valores do ano anterior, também é feita para cada área. Os dados referentes a cada área são mostrados na tabela 4.3.

No ano de 2004, as vendas na área 3, estado de São Paulo, tiveram os valores mais expressivos, seguida da área 4, a qual é formada pelas regiões Centro-Oeste e Norte. O menor valor deste indicador corresponde à área 7, estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo.

Na promoção no ano de 2005, a área 7 apresentou o maior incremento, tanto em relação ao volume quanto à margem de contribuição, com aumentos de 86,4% e 93%, respectivamente. Ainda comparando com o ano de 2004, a área 3 sofreu uma redução de 1,2% em volume mas isso não provocou uma redução na margem.

Observa-se também a grande representatividade da área 3, ou seja, do Estado de São Paulo, o qual corresponde ao estado com maior frota de veículos do país.

Tabela 4.3. Desempenho da Promoção 1: comparativo das vendas e a margem de contribuição por área comercial 2004/2005

ÁREA	ANO 2004		ANO 2005		COMPARATIVO 2005/2004	
	Volume (litros)	Margem de contribuição (R\$)	Volume (litros)	Margem de contribuição (R\$)	Aumento do volume (%)	Aumento da margem de contribuição (%)
1	86.498	553.809	128.034	865.052	48,0%	56,2%
3	200.130	898.999	197.809	934.112	-1,2%	3,9%
4	98.831	692.353	104.196	753.760	5,4%	8,9%
5	93.153	470.126	141.818	761.996	52,2%	62,1%
6	94.949	592.843	119.437	768.574	25,8%	29,6%
7	73.251	365.379	136.546	705.297	86,4%	93,0%
	<b>646.812</b>	<b>3.573.510</b>	<b>827.841</b>	<b>4.788.791</b>	<b>28,0%</b>	<b>34,0%</b>

Fonte: Dados de Alfa

Analizando os dados agregados, tanto em relação ao volume quanto a margem de contribuição, a promoção alcançou valores significativamente superiores àqueles do ano de 2004, bem como em relação ao que foi projetado.

A Promoção 2, a segunda dentre as voltadas ao Canal Concessionárias Beta, foi realizada entre os meses de maio a julho de 2006.

A promoção trouxe resultados positivos, conforme mostra a tabela 4.4. Para esta promoção, o objetivo era atingir um volume de 900.000 litros, com margem de lucro de R\$ 5.958.000,00. Observou-se que, após consolidada a promoção, o volume de vendas (litros) foi superior em 2% aos valores definidos como objetivo da promoção, mas com uma pequena queda na margem de contribuição, de 0,7%. Todos os demais valores mostram um crescimento das vendas e da margem de contribuição. Quando se compara os valores obtidos no período da promoção e compara-se aos do ano anterior, verifica-se um crescimento de volume e margem de contribuição bastante relevante, de 25,5% e 41,4%, respectivamente. Quanto ao objetivo do *budget*, a promoção ultrapassou com ganho significativo o volume e a margem estabelecidos, com 13% e 18% , respectivamente.

Tabela 4.4 Desempenho da Promoção 2: comparativo das vendas e a margem de contribuição

	Valores base		Valores obtidos no período da promoção		Desempenho comparativo	
	Volume (litros)	Margem de contribuição (R\$)	Volume (litros)	Margem de contribuição (R\$)	Aumento do volume (%)	Aumento da margem de contribuição (%)
Vendas em 2005	734.172	4.185.020,89	921.132	5.917.625,21	25%	41%
Budget	814.040	5.009.763,00			13%	18%
Objetivo da Promoção	900.000	5.958.000,00			2%	-0,7%

Fonte: Dados de Alfa

Considerando as várias áreas comerciais, a área 05 foi a que apresentou menor desempenho, ficando a área 07 com o melhor desempenho em termos de ganho de volume. Em relação à margem de contribuição, todas as áreas apresentaram ganhos relevantes, porém destacou-se a área 07, com um ganho de 84,6%. Vale ressaltar que a área 05, apesar de não obter um crescimento significativo de volume, teve um aumento de 19,6% de margem, se comparado ao mesmo período de 2005. **Faltam os dados por área comercial**

Os resultados obtidos com a Promoção 3, são mostrados na tabela 4.5, onde se apresenta a análise comparativa do volume de vendas e da margem de contribuição com os valores base: vendas em 2005 para o mesmo período, budget e objetivo da promoção.

Tabela 4.5 Desempenho da Promoção 3: comparativo das vendas e a margem de contribuição

	Valores base		Valores obtidos no período da promoção		Desempenho comparativo	
	Volume (litros)	Margem de contribuição (R\$)	Volume (litros)	Margem de contribuição (R\$)	Aumento do volume (%)	Aumento da margem de contribuição (%)
Vendas em 2005	530.097	1.876.230,59	583.376	2.255.764,31	10,1%	20,2%
Budget	531.568	3.432.275,89			9,7%	-34,3%
Objetivo da Promoção	580.000	4.904.574,09			0,6%	-54,0%

Fonte: Dados de Alfa

Em comparação ao seu anterior, 2005, cujo volume em litros foi de 530.095, houve um aumento de 10,1% no período da promoção, perfazendo um total de 583.376 litros comercializados. O budget proposto, de 531.568 litros, foi ultrapassado em 9,7% e, em relação ao objetivo da promoção, os resultados foram de apenas 0,6% superior em volume. No entanto, no que se refere a margem de contribuição, as metas não foram alcançadas. Houve uma redução tanto em relação ao budget proposto, como em relação ao objetivo da promoção. Mas, em relação às vendas de 2005, a margem de contribuição teve um aumento de 20,2 %.

Os dados mostram que a promoção 3 não atingiu o objetivo proposto, embora tenha havido aumento do volume (litros) comercializado. Isto significa que houve um aumento nas vendas de produtos mais populares, e mais baratos, e redução das vendas dos produtos considerados tops de linha.

Numa análise detalhada por área, como mostra a tabela 4.6, a promoção 3 teve resultados negativos, tanto em termos de volumes como de margem de contribuição, nas áreas 4 e 7. O melhor desempenho obtido foi da área 3, Estado de Minas Gerais, o qual obteve um aumento de 58,2% em volume de vendas (litros) e de 89,9% em margem de contribuição. A área 6 teve o segundo melhor desempenho, com um incremento de 19 e 22%, respectivamente em relação ao volume de vendas e a margem de contribuição. O pior desempenho é identificado na área 7, a qual abrange os Estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo.

Tabela 4.6 Desempenho da Promoção 3: comparativo das vendas e a margem de contribuição por área comercial 2006/2005

ÁREA	ANO 2005		ANO 2006		COMPARATIVO 2006/2005	
	Volume (litros)	Margem de contribuição (R\$)	Volume (litros)	Margem de contribuição (R\$)	Aumento do volume (%)	Aumento da margem de contribuição (%)
1	83.921	334.077	70.740	347.229	-15,7%	3,9%
3	111.440	377.331	176.284	716.670	58,2%	89,9%
4	30.560	132.142	23.968	124.234	-21,6%	-6,0%
5	135.628	384.349	137.212	388.675	1,2%	1,1%
6	104.504	343.853	124.408	419.432	19,0%	22,0%
7	64.044	304.480	50.764	259.525	-20,7%	-14,8%
	<b>530.097</b>	<b>1.876.231</b>	<b>583.376</b>	<b>2.255.764</b>	<b>10,1%</b>	<b>20,2%</b>

Fonte: Dados de Alfa

A Promoção 4, também voltada ao Canal Atacadista e Distribuidor voltada aos Atacadistas e Distribuidores, foi realizada nos meses de outubro a dezembro do ano de 2006. Os valores que mostram o desempenho desta promoção estão na tabela 4.7.

Verificando os dados relativos às vendas da promoção 4, referente ao ano de 2006, observa-se que, no ano anterior, o volume de vendas foi superior ao volume obtido durante a promoção, ou seja, houve uma queda de 16% nas vendas. Em relação ao budget proposto, pode-se considerar que houve um aumento de 42% em volume com a promoção e, em relação ao objetivo da promoção, foi superado em 3%. Verificou-se que quando se observa o objetivo do *budget*, esta promoção ultrapassou com ganho significativo o volume e a margem estabelecida.

Tabela 4.7. Desempenho da Promoção 4: comparativo das vendas e a margem de contribuição

	Valores base		Valores obtidos no período da promoção		Desempenho comparativo	
	Volume (litros)	Margem de contribuição (R\$)	Volume (litros)	Margem de contribuição (R\$)	Aumento do volume (%)	Aumento da margem de contribuição (%)
Vendas em 2005	1.594.106	3.539.327,86	1.344.392	3.619.319,79	-16%	2%
Budget	947.832	2.333.820,00			42%	55%
Objetivo da Promoção	1.303.930	3.616.414,00			3%	0%

Fonte: Dados de Alfa

Numa análise por área comercial, observa-se um aumento significativo das vendas na área 5, quando compara-se com o valor das vendas do ano anterior. Estes valores são apresentados na tabela 4.8.

Tabela 4.8 Desempenho da Promoção 4: comparativo das vendas e a margem de contribuição por área comercial 2006/2005

ÁREA	ANO 2005		ANO 2006		COMPARATIVO 2006/2005	
	Volume (litros)	Margem de contribuição (R\$)	Volume (litros)	Margem de contribuição (R\$)	Aumento do volume (%)	Aumento da margem de contribuição (%)
1	277.428	503.677	235.288	525.234	-15,2%	4,3%
3	243.912	821.010	224.096	884.699	-8,1%	7,8%
4	427.568	738.492	293.172	565.937	-31,4%	-23,4%
5	293.286	553.862	306.580	730.199	4,5%	31,8%
6	186.092	369.281	127.504	302.909	-31,5%	-18,0%
7	165.820	553.007	157.752	610.342	-4,9%	10,4%
	<b>1.594.106</b>	<b>3.539.327,86</b>	<b>1.344.392</b>	<b>3.619.320</b>	<b>-15,7%</b>	<b>2,3%</b>

Fonte: Dados de Alfa

Como resultado desta promoção, verificou-se que houve um crescimento significativo em valores reais para as áreas 1, 3, 5 e 7 em relação ao ano de 2005. O maior aumento foi na área 5, estado de Minas Gerais, com 31,8%. Pode-se observar que, apesar da queda no volume de vendas em cinco das seis áreas comerciais consideradas, só houve uma queda na margem de contribuição em duas destas. Isto se justifica pela diferença de preço de alguns produtos pois, muitas vezes, mesmo que o pedido tenha um menor número de itens, totalizando um volume em litros inferior, o valor monetário é mais alto.

#### 4.4.2 Participação de Mercado

Alfa realiza, periodicamente, a avaliação de seu posicionamento no mercado, contudo, a empresa não avalia a influência das campanhas promocionais sobre este posicionamento.

Os dados de participação no mercado obtidos na empresa Alfa dizem respeito à posição da empresa no mercado em comparação aos seus concorrentes diretos. Neste estudo, para fins de análise, foram considerados os volumes correspondentes às vendas de produtos automotivos, objetos de promoções, comparados com os produtos correlatos da concorrência. Foram desconsideradas as vendas dos demais produtos da empresa, como óleos de transmissão, graxas, óleos industriais e fluídos diversos, os quais não faziam parte do composto promocional.

Todos os gráficos apresentados a seguir comparam o desempenho da empresa Alfa, em função da sua participação de mercado ao longo do ano, de forma a permitir uma comparação com mesmo período do ano anterior, dentro de um contexto de análise de um ano. Nos gráficos é representada uma linha de tendência para permitir a melhor visualização

do desempenho da empresa no período de realização das promoções analisadas. Abaixo de cada gráfico estão dispostos os valores, em percentuais, da participação de mercado de Alfa.

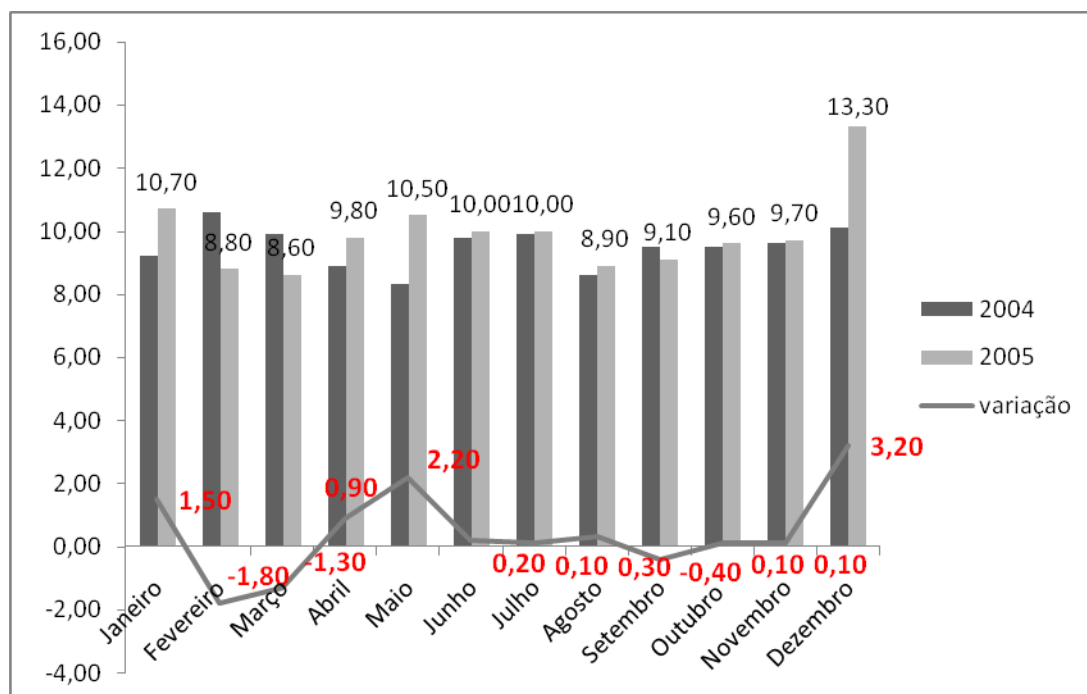


Gráfico 4.1 Análise Comparativa da Participação de Mercado da empresa Alfa nos anos 2004 e 2005  
Fonte: Dados de Alfa

A primeira promoção analisada, Promoção 1 voltada ao canal concessionária, foi realizada no período de 01 de Setembro a 30 de Novembro de 2005. Conforme se observa no Gráfico 4.1 não houve aumento na participação de mercado neste período, quando se compara a participação de mercado destes meses de 2005 com os do ano de 2004, aumento de 0,30% para o mês de Setembro, queda de 0,40% no mês de Outubro e aumento de 0,10% no mês de Novembro. Apesar disso, há um claro crescimento na participação que saiu de 8,90% em agosto para 9,10% em setembro, 9,60% em outubro e 9,70% em novembro. Ou seja, embora os resultados não foram superiores ao mesmo período do ano anterior, a promoção aumentou a participação de mercado de 8,90% para 9,60% e, nos mês de Dezembro, este valor chegou a 13,30%.

Ao longo do ano 2006, a participação de mercado dos produtos de Alfa apresenta também muitas variações. O gráfico 4.2 apresenta os dados dos anos de 2005 e 2006 e a variação da participação de mercado.



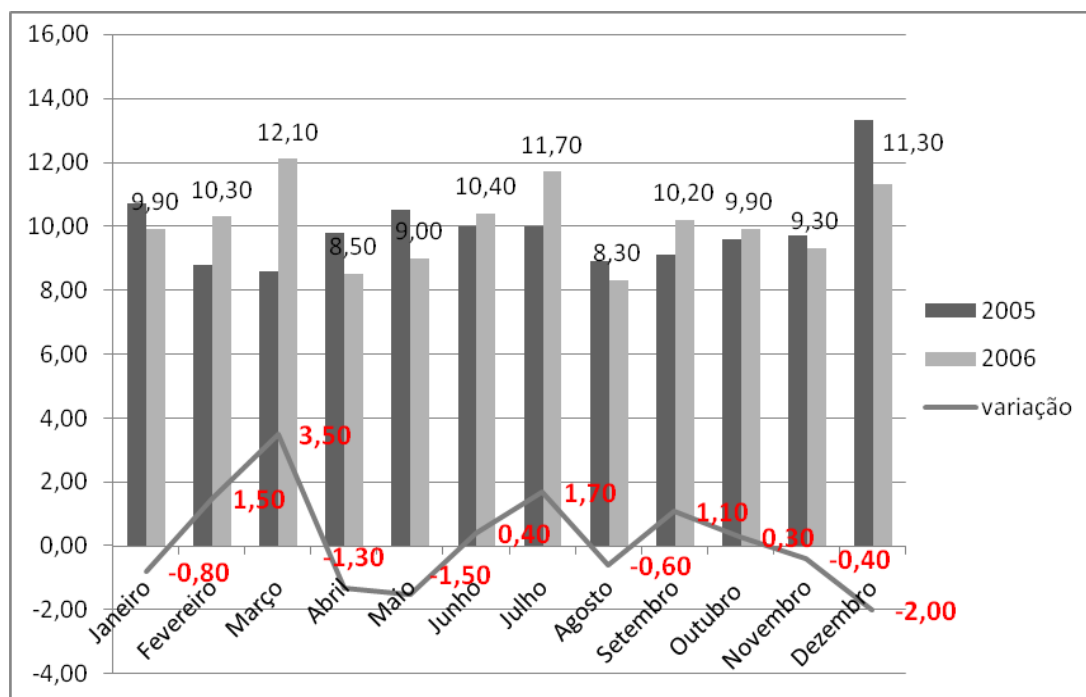


Gráfico 4.2. Análise Comparativa da Participação de Mercado da empresa Alfa nos anos 2005 e 2006  
Fonte: Dados de Alfa

Analizando as promoções que ocorreram no ano de 2006 destaca-se, como uma das primeiras, a promoção 2, voltada ao canal concessionária entre os meses de maio a julho de 2006. Os resultados mostram uma tendência de crescimento do *market share* no período da promoção, como se pode observar nos gráficos em barra. De uma participação de 8,50% em abril, a empresa obteve nos três meses subsequentes participações de 9,0, 10,4 e 11,70%, respectivamente.

Houve também, durante os meses da promoção, um crescimento da participação de mercado quando comparado com os mesmos meses de 2005, com exceção do mês de maio que foi de -1,5%. Os demais meses mostram um crescimento de 0,40% em junho e 1,70% em julho.

No que se refere a promoção 3, voltada ao canal atacadista e realizada entre os meses de junho a agosto de 2006, a qual se sobrepõe no mês de junho àquela do canal concessionária, mostra variações positivas nos meses de junho e julho, e uma queda no mês de agosto, de 0,60%. Os valores da participação são de 10,4%, 11,7% e 8,30%, para os meses de junho, julho e agosto, ou seja, quando encerrada a promoção 2, do canal concessionária, a participação de mercado de Alfa volta a valores semelhantes ao mês de abril.

A última promoção, a de número 4, foi também voltada ao canal atacadista, ocorreu entre os meses de outubro a dezembro de 2006. Observa-se que no mês anterior à promoção, setembro, a participação de Alfa no mercado era de 10,2% e durante os dois primeiros meses

da promoção estes valores caem para 9,90 e 9,30%, voltando a subir em dezembro. Ressalta-se que a participação no mês de dezembro, de 11,3%, embora superior aos meses anteriores, é bem inferior aquele do ano de 2005, 13,3%, como mostra o gráfico 4.2. Diante desses resultados, é possível afirmar que esta foi a promoção que apresentou os piores resultados, não tendo contribuído para o crescimento do *market share* da empresa. Comparando o desempenho dos canais de Alfa, segundo esta variável, pode-se observar que as promoções voltadas ao canal concessionária parecem contribuir positivamente para um aumento da participação de mercado, o mesmo não ocorrendo com aquelas promoções voltadas ao canal atacadista. Assim, o aumento da participação de mercado, decorrente das ações promocionais, é verificado somente no canal concessionária.

#### 4.5. Análise das Características dos Canais

Diversas outras variáveis, com destaque para aquelas de natureza qualitativa, foram utilizadas para caracterizar ambos os canais e permitir uma análise mais ampla. Esta avaliação foi feita segundo as variáveis: acuidade na previsão de vendas, comprometimento e integração entre Alfa e seus clientes; comunicação entre Alfa e seus clientes; rotinas e procedimentos e flexibilidade, conforme é descrito a seguir.

##### 4.5.1. Acuidade na Previsão

O desempenho do canal está relacionado com o atendimento das demandas dos clientes, principalmente com a disponibilidade do produto. Esta disponibilidade dependerá de uma previsão de vendas com o menor erro possível. Considera-se que esta é uma das variáveis que influenciará o desempenho dos canais. Para o período promocional os valores são mostrados nas tabelas 4.9 a 4.12.

Tabela 4.9 Previsão de Vendas no Canal concessionárias - Promoção "1": acuidade das previsões

	Valores base		Valores obtidos no período da promoção		Diferenças na previsão	
	Volume (litros)	Margem de contribuição (R\$)	Volume (litros)	Margem de contribuição (R\$)	Volume (%)	Margem de contribuição (%)
Budget	761.832	4.330.914,09	827.841	4.788.791,05	9%	11%
Objetivo da Promoção	799.926	4.599.762,36			3%	4%

Fonte: Dados de Alfa

Tabela 4.10 Previsão de Vendas no Canal concessionárias - Promoção “2”: acuidade das previsões

	Valores base		Valores obtidos no período da promoção		Diferenças na previsão	
	Volume (litros)	Margem de contribuição (R\$)	Volume (litros)	Margem de contribuição (R\$)	Volume (%)	Margem de contribuição (%)
Budget	814.040	5.009.763,00	921.132	5.917.625,21	13%	18%
Objetivo da Promoção	900.000	5.958.000,00			2%	-0,7%

Fonte: Dados de Alfa

Tabela 4.11 Previsão de Vendas no Canal Atacadista - Promoção “3”: acuidade das previsões

	Valores base		Valores obtidos no período da promoção		Diferenças na previsão	
	Volume (litros)	Margem de contribuição (R\$)	Volume (litros)	Margem de contribuição (R\$)	Volume (%)	Margem de contribuição (%)
Budget	531.568	3.432.275,89	583.376	2.255.764,31	9,7%	-34,3%
Objetivo da Promoção	580.000	4.904.574,09			0,6%	-54,0%

Fonte: Dados de Alfa

Tabela 4.12 Previsão de Vendas no Canal Atacadista - Promoção “4”: acuidade das previsões

	Valores base		Valores obtidos no período da promoção		Diferenças na previsão	
	Volume (litros)	Margem de contribuição (R\$)	Volume (litros)	Margem de contribuição (R\$)	Volume (%)	Margem de contribuição (%)
Budget	947.832	2.333.820,00	1.344.392	3.619.319,79	42%	55%
Objetivo da Promoção	1.303.930	3.616.414,00			3%	0%

Fonte: Dados de Alfa

Pelo que se pode observar, com base nos dados das diferenças entre o previsto e realizado no canal concessionárias, o erro de previsão das promoções 1 e 2 foi, em média, de 11% em relação ao volume em litros e de 14% em relação a margem de contribuição, considerando os dados do *budget*. Ao considerar como valores base os objetivos da promoção este erro cai para 2,5% em relação ao volume e 2,35% em relação a margem de contribuição.

Na análise das previsões realizadas para as promoções do Canal Atacadistas as variações são maiores: em relação ao *budget*, o volume comercializado o superou em 9,7% na promoção 3 e em 42% na promoção 4. Para a margem de contribuição, o erro foi ainda superior: ficando 34,3% abaixo do previsto para a promoção 3 e 55% acima do previsto para a promoção 4, ou seja, variação média em torno de 30% em relação ao *budget*. E, ao considerar os objetivos da promoção, os erros são desprezíveis para a promoção 4 mas, consideráveis na promoção 3, de 54% abaixo do objetivo.

Observa-se, com base no exposto, uma maior variação nas previsões das promoções voltadas ao Canal Atacadista. Ressalta-se ainda que, maiores variações na margem de contribuição, em relação aos erros de volume de vendas, se justificam, pois o erro nas previsões das quantidades de forma agregada, ou seja, quantidade de litros vendidas, é menor que os erros de previsões quando se considera cada categoria de produto, caso do cálculo da margem de contribuição – pois, cada categoria contribui de forma diferenciada para o resultado financeiro da empresa.

#### 4.5.2. Comprometimento e Integração entre Alfa e seus clientes

Uma das variáveis qualitativas analisadas diz respeito ao nível de comprometimento e integração entre a empresa Alfa e os intermediários dos Canais Concessionárias Beta e Atacadistas. Procura-se avaliar o comprometimento e a integração entre Alfa e os intermediários em função do tipo de contrato de fornecimento firmado entre as partes; pela existência ou não de um planejamento conjunto, tanto para definir promoções quanto outros pontos importantes para o bom desempenho das funções do canal; e pela frequência de reuniões entre as partes. Com base nestas características, o nível de comprometimento e integração é caracterizado para os dois canais de distribuição, Beta e Atacadistas, como mostra o quadro 4.5 apresentado a seguir. Pode-se verificar, com base em um maior número de reuniões e maior interação entre as partes que há uma maior proximidade entre a empresa Alfa e o grupo Beta é que entre Alfa e os Atacadistas. Além disso, a existência de um contrato de longo termo garante um compromisso e a necessidade de um planejamento conjunto entre Alfa e Beta. Estas empresas mantêm uma relação estratégica, ou seja, há um relacionamento visando o longo prazo entre as partes, enquanto no canal Atacadista, a relação é baseada em transações comerciais.

		BETA	ATACADISTAS
Tipo de relação	Características dos Contratos de fornecimento	Há um contrato mundial. Além deste, existem contratos de volume /mix de produtos com concessionárias Beta com duração de longo prazo.	Não há contratos de fornecimento, a relação é baseada em transações comerciais.
	Definição das Campanhas Promocionais	Há uma participação da empresa na definição das campanhas de Alfa.	Os atacadistas não participam da definição das campanhas promocionais de Alfa
	Frequência de reuniões	As empresas se reúnem mensal ou trimestralmente. As necessidades diárias das concessionárias são tratadas individualmente pela área comercial e marketing de Alfa.	Há reuniões semestrais ou anuais.
	Planejamento estratégico	Alfa alinha com os departamentos comerciais e marketing da montadora Beta o budget (metas) e define, de forma macro, as metas de volume e rentabilidade no ano	Alfa faz anualmente 01 reunião com os principais clientes (A) e alinha tendências de mercado, participação e projetos, no formato de convenção de clientes.

Quadro 4.5. O comprometimento e a integração no Canal de Distribuição

Fonte: Dados Primários

#### 4.5.3. Comunicação entre Alfa e seus clientes

Para avaliar a comunicação no canal de distribuição, os seguintes aspectos qualitativos foram considerados: a agilidade na colocação dos pedidos; a disponibilidade de informações ao cliente; a forma de previsão de vendas e definição de preços e a existência de um canal de realimentação de informações na direção cliente – Alfa.

Há uma estrutura de tecnologia da informação *on-line* para os clientes, além das informações via telefone, fax, e-mail e através de visitas.

Observou-se ainda, no que se refere a comunicação e, mais especificamente, a colocação de pedidos, que Alfa disponibiliza diversos meios para que seus clientes façam contato a empresa. A colocação de pedidos pode ser feita por interação pessoal, **através das visitas dos vendedores**, ou por outros canais de comunicação, como e-mail, fax ou telefone. Vale ressaltar que, a comunicação pessoal aproxima as organizações e facilita a troca de idéias e solução de problemas, favorecendo um ambiente de cooperação.

Para o grupo Beta, a colocação dos pedidos caracteriza uma rotina, tendo em vista que Beta mantém um contrato de fornecimento mundial com a empresa Alfa. Isto faz com que não seja necessário negociações comerciais constantes o que facilita, sobremaneira, a previsão da demanda.

		BETA	ATACADISTAS
Comunicação no Canal	Agilidade na colocação dos pedidos	Foi implantado um projeto piloto (Extranet) para alguns clientes com acesso as informações de pedidos do cliente, faturamento do cliente e transporte. O projeto vem avançando gradativamente tanto com concessionárias Beta como com os atacadistas. Há ainda as visitas, semanais, quinzenais ou mensais, realizadas pelos assessores comerciais aos clientes.	
	Disponibilidade de informações do cliente	O projeto permite, através do Portal, a obtenção de informações sobre as vendas e estoque de pouco clientes, tanto Concessionárias quanto atacadistas.	
	Previsão de vendas	Alfa realiza seu estudo de previsão com base no histórico das vendas. Assim, as metas são definidas, em termos de volume e mix e repassadas aos assessores comerciais.	
	Definição dos preços	É responsabilidade da Alfa. O departamento de Marketing define o preço de venda aos clientes e, no dia a dia, a gerência comercial concede os descontos para cada canal ou clientes.	
	Feedback dos clientes	Em visita aos clientes (tanto a área comercial tal como a área de marketing) procura ouvir os clientes sugestões para melhoria dos produtos e ou processos.	

Quadro 4.6. A comunicação no Canal de Distribuição

Fonte: Dados Primários

Quanto ao canal atacadista, a comunicação é feita através das vendas pessoais e, em alguns casos, as transações ocorrem via e-mail e telefone, como é o caso dos dois maiores atacadistas. Neste canal não há contratos de fornecimento de longo prazo.

Prosseguindo a análise, particularmente, quanto a forma de colocação dos pedidos da empresa Beta, observa-se pelos dados da tabela 4.9, que este é feito, principalmente, via intranet. Há, no entanto, uma participação considerável de pedidos feitos aos vendedores, via telefone e e-mail. Há pouco contato usando meios Excel?, fax e formulários, o que significa que o cliente prefere meios mais imediatos. Destaca-se também uma continua queda no uso do fax e de formulários.

Tabela 4.9 Estatística de lançamento de pedidos em 2006 no canal concessionária BETA

Mês	Telefone (%)	Fax (%)	Formulário (%)	E-mail (%)	Venda direta (%)	Excel (%)	Intranet (%)	Total (quantidade de pedidos)
Janeiro	7.10	2.08	2.20	2.43	13.97	0.77	71.45	2592
Fevereiro	8.37	3.30	1.61	3.22	8.65	0.56	74.30	2485
Março	7.52	1.63	1.63	2.67	5.37	0.23	80.94	3070
Abril	7.46	2.05	0.99	2.56	6.04	0.07	80.83	2733
Maio	6.76	1.58	0.87	2.80	6.41	0.03	81.55	3106
Junho	8.36	1.16	1.09	3.24	7.03	0.00	79.12	2932
Julho	6.26	1.12	0.44	2.57	6.33	0.03	83.25	2956
Agosto	6.20	0.95	0.39	1.90	6.80	0.00	83.77	3369
Setembro	6.56	0.63	0.46	2.25	6.13	0.00	83.97	3021
Outubro	6.52	0.78	0.78	2.34	7.91	0.00	81.67	3465
Novembro	6.90	0.50	0.53	2.22	8.09	0.00	81.76	3015
Dezembro	7.73	0.49	0.58	2.47	8.80	0.00	79.94	2434
<b>Total</b>	<b>7.10</b>	<b>1.32</b>	<b>0.94</b>	<b>2.54</b>	<b>7.52</b>	<b>0.13</b>	<b>80.46</b>	<b>35.179</b>

Fonte: Dados da empresa Alfa

Observa-se ainda, pelo gráfico 4.1 que a utilização de formulário e planilha Excel para colocação de pedidos é insignificante e vem sofrendo uma redução ao longo do tempo. Os picos entre os meses de maio a julho, observados para a colocação de pedidos através das vendas pessoais, e-mail e telefone, se devem aos resultados obtidos na promoção 2. Há uma preferência pelo uso destas formas de comunicação no período promocional.

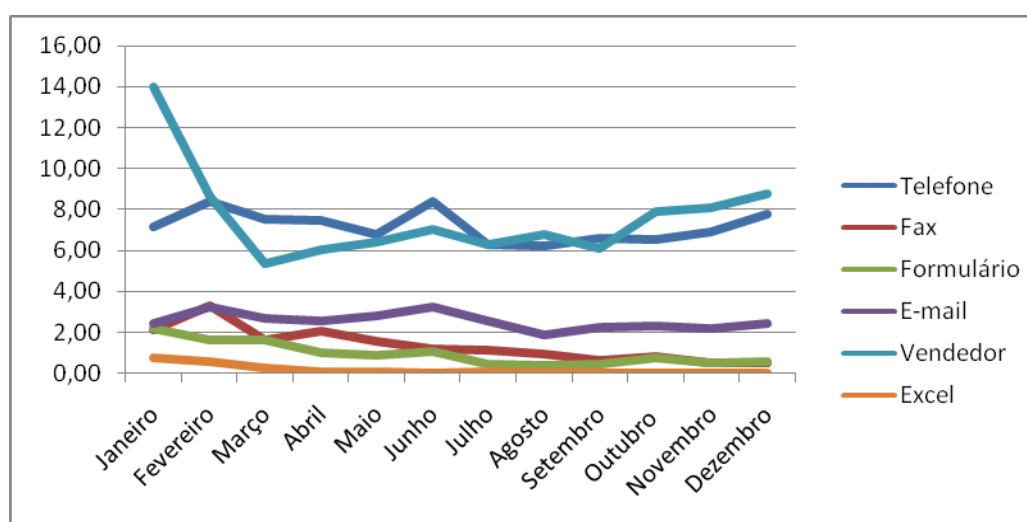


Gráfico 4.1 Os meios de comunicação usados de colocação de pedidos de Beta  
Fonte: elaboração própria

O gráfico 4.2, por sua vez, permite identificar uma queda na participação da Intranet como forma de colocação de pedidos neste mesmo período, apesar da tendência de crescimento do uso deste modo de comunicação ao longo do tempo. Ressalta-se a importância da participação das vendas pessoais na divulgação da promoção.

Numa análise geral, o contato direto, via telefone e a Intranet foram os meios mais utilizados entre a Empresa Alfa e sua cliente Beta quando se analisa o número de pedidos efetivos em 2006.

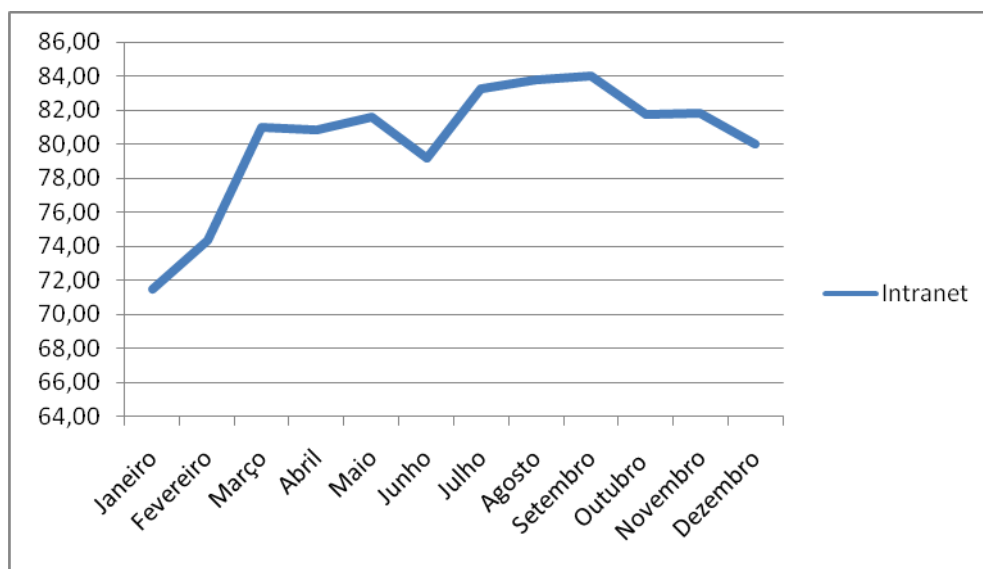


Gráfico 4.2 A participação da Intranet na colocação de pedidos de Beta  
Fonte: elaboração própria

Ao analisar a participação de cada uma das formas de comunicação, quando da colocação de pedidos por parte dos Atacadistas e Distribuidores, verifica-se uma semelhança com o canal da empresa Beta: a Intranet, as vendas pessoais e por telefone são as formas mais usuais na colocação de pedidos. A tabela 4.10 apresenta a estatística de lançamento de pedidos no canal atacadista, onde se destacam os períodos em que ocorreram as promoções.

Tabela 4.10 Estatística de lançamento de pedidos em 2006 no canal atacadistas

Mês	Telefone (%)	Fax (%)	Formulário (%)	E-mail (%)	Venda direta (%)	Excel (%)	Intranet (%)	Total (quantidade de pedidos)
Janeiro	7.92	2.34	1.25	2.68	15.56	0.68	69.56	1754
Fevereiro	8.77	1.79	1.28	3.35	6.70	0.34	77.78	1791
Março	5.39	1.68	1.68	2.74	5.52	0.18	82.82	2264
Abril	7.54	1.08	0.98	2.59	6.12	0.10	81.60	2043
Maio	7.63	1.79	0.48	3.19	7.24	0.00	79.67	2071
Junho	5.91	1.26	0.58	3.49	3.97	0.00	84.78	2063
Julho	5.06	0.68	0.46	2.65	6.43	0.05	84.67	2192
Agosto	6.60	1.00	0.42	2.01	7.23	0.00	82.74	2393
Setembro	4.40	0.60	0.55	2.55	6.95	0.00	84.96	2001
Outubro	7.46	0.48	0.35	2.66	6.37	0.00	82.69	2293
Novembro	6.80	0.67	0.39	2.79	8.02	0.00	81.34	1795
Dezembro	5.63	0.52	0.63	2.58	6.37	0.00	84.27	1742
<b>Total</b>	<b>6.56</b>	<b>1.14</b>	<b>0.75</b>	<b>2.76</b>	<b>7.09</b>	<b>0.10</b>	<b>81.61</b>	<b>24402</b>

Fonte: Dados de Alfa

Os gráficos 4.3 e 4.4 apresentam a evolução do uso das formas de comunicação ao longo do período analisado, destacando o crescimento da participação da Intranet na



colocação de pedidos e o aumento da participação do telefone e vendas pessoais como forma de comunicação usada pelos atacadistas durante o período de promoções. Vale ressaltar que, durante os períodos vigentes das promoções, Alfa mantém expositores em pontos de vendas, que significam uma venda 24 horas de seus produtos, visando assim atingir o maior número possível de clientes.

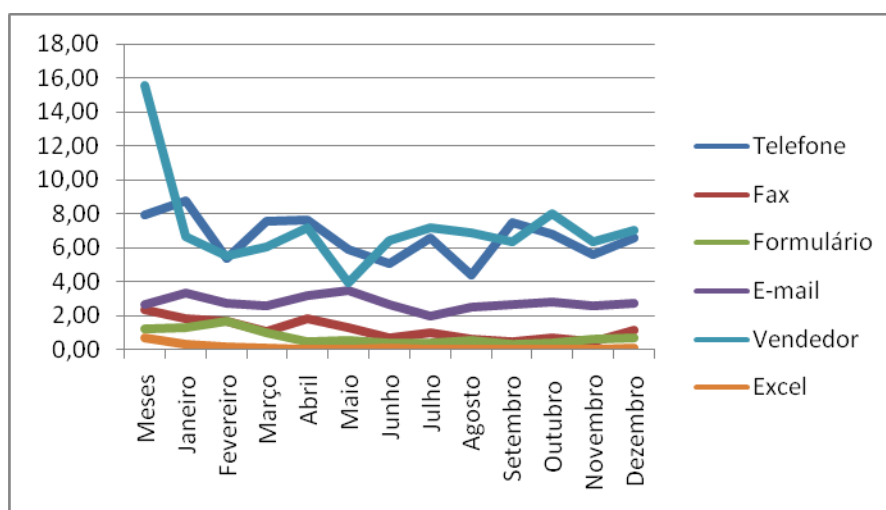


Gráfico 4.3 Os meios de comunicação usados na colocação de pedidos das empresas atacadistas  
Fonte: elaboração própria

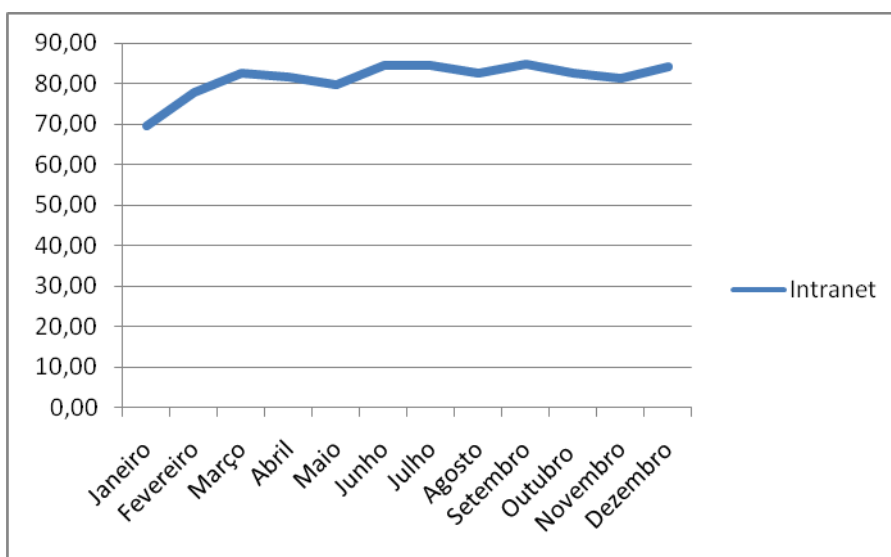


Gráfico 4.4 A participação da Intranet na colocação de pedidos dos Atacadistas  
Fonte: elaboração própria

#### 4.5.4. Rotinas e procedimentos

Quando se analisa as rotinas e procedimentos mantidos nos dois canais da empresa Alfa, torna-se importante caracterizar os produtos comercializados. No caso do canal concessionária, tendo em vista a existência de um contrato de longo prazo, como já exposto anteriormente, todas as empresas do grupo Beta utilizam exclusivamente os produtos de Alfa. Trata-se de uma cláusula de exclusividade firmada em contrato intencional. Já em relação ao canal atacadista, essa exclusividade não existe, e estes podem comercializar produtos de outros fabricantes. Em geral, os atacadistas buscam maximizar a rentabilidade do seu negócio comercializando um mix de produtos independentemente da marca, visando aumentar a rentabilidade. Não há, portanto, neste canal uma relação de compromisso ou comprometimento e, como consequência, a variação do mix de produtos e dos volumes comercializados é maior.

A parceria mantida com o Canal Concessionária é resultado de um grande investimento em todas as linhas de produtos de Alfa e se pode destacar que, neste canal, são comercializados produtos de mais alto valor agregado, chamados “top de linha”. Por outro lado, o canal atacadista também é um comprador potencial de todos os produtos de Alfa, mas o fato de investir em grande escala nos produtos de menor custo, e em menor escala nos produtos “top de linha”, leva a empresa Alfa a ter uma menor margem de lucro neste canal.

Não obstante estas diferenças, Alfa mantém uma estrutura padrão de execução de tarefas/procedimentos para o atendimento dos pedidos do cliente para ambos os canais e também para distribuição e logística reversa.

Em relação a este último aspecto, ressalta-se ainda, que Alfa utiliza procedimentos padronizados para atender os clientes que utilizam embalagens retornáveis. Nestes casos, há uma empresa terceirizada que recolhe a embalagem nos pontos de venda e retorna a fábrica para enchimento, após a colocação de novo pedido. Além disso, a empresa recolhe um volume equivalente a 30% de lubrificantes comercializados para refino e reaproveitamento em novos produtos, em todos os canais. Esta é uma exigência legal sendo, o recolhimento, realizado por empresas registradas no órgão regulador ANP (Agência Nacional de Petróleo) e assim, as empresas produtoras são obrigadas a adquirir o lubrificante usado .

Ainda em relação a padrão de procedimentos, a empresa Alfa está implantando o Projeto “Execução de Mercado”, que busca desenvolver material de apoio ao dia-a-dia da equipe de vendas, com o objetivo de gerar soluções de negócio para clientes e consumidores,

definir padrões e rotinas de atendimento e difundir os principais conceitos para a construção de um ponto de venda excelente.

#### 4.5.4. Flexibilidade

Ao avaliar a flexibilidade, procurou-se considerar os aspectos ao processo de produção, ao tamanho mínimo do lote de vendas e mix dos produtos. No entanto, como o fornecimento de produtos é feito para intermediários dos canais, não se identifica a necessidade de lotes muito pequenos. A empresa Alfa trabalha com lotes mínimos de compra.

No que se refere ao mix de produtos oferecidos, a empresa busca orientar os assessores comerciais para que estes ofereçam um mix de produtos adequado a cada canal, principalmente no canal Beta, onde se busca comercializar produtos homologados pela montadora.

## CAPÍTULO 5

### ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Diversos resultados obtidos no estudo de caso mostram diferenças no desempenho dos dois canais analisados. As variáveis utilizadas para avaliação do resultado de cada canal, em termos de volume de vendas, margem de contribuição e participação de mercado alcançada permitem identificar, de forma geral, um melhor desempenho no canal Concessionárias.

Os valores obtidos como resultados das vendas nos períodos promocionais, tanto em termos de volume (em litros) como de margem de contribuição mostram resultados positivos para as promoções voltadas ao Canal Concessionárias, tendo alcançado valores significativamente superiores às vendas dos anos anteriores. No entanto, o mesmo não ocorre no canal Atacadista onde, ao contrário, se observa grandes variações negativas, tanto nos dados agregados, como volumes de vendas, como nos resultados por área comercial.

Esta análise comparativa permite inferir que os resultados de uma ação promocional junto ao canal Atacadista são mais incertos que no Canal Concessionária e, quando se considera um nível de agregação de dados menor, como é o caso dos resultados por área geográfica, pode-se questionar a efetividade da promoção neste canal. As tabelas 5.1, 5.2 e 5.3, as quais mostram alguns dados das tabelas 4.3, 4.6 e 4.8, ressaltam estas diferenças.

Tabela 5.1 Desempenho da Promoção realizada no canal concessionária: comparativo das vendas e a margem de contribuição por área comercial 2004/2005

ÁREA	COMPARATIVO 2005/2004	
	Aumento do volume (%)	Aumento da margem de contribuição (%)
1	48,0%	56,2%
3	-1,2%	3,9%
4	5,4%	8,9%
5	52,2%	62,1%
6	25,8%	29,6%
7	86,4%	93,0%

	<b>28,0%</b>	<b>34,0%</b>
--	--------------	--------------

Fonte: Dados de Alfa

Tabela 5.2 Desempenho da Promoção 3 realizada no Canal Atacadista: comparativo das vendas e a margem de contribuição por área comercial 2006/2005

ÁREA	COMPARATIVO 2006/2005	
	Aumento do volume (%)	Aumento da margem de contribuição (%)
1	-15,7%	3,9%
3	58,2%	89,9%
4	-21,6%	-6,0%
5	1,2%	1,1%
6	19,0%	22,0%
7	-20,7%	-14,8%
	<b>10,1%</b>	<b>20,2%</b>

Fonte: Dados de Alfa

Tabela 5.3 Desempenho da Promoção 4 realizada no canal atacadista: comparativo das vendas e a margem de contribuição por área comercial 2006/2005

ÁREA	COMPARATIVO 2006/2005	
	Aumento do volume (%)	Aumento da margem de contribuição (%)
1	-15,2%	4,3%
3	-8,1%	7,8%
4	-31,4%	-23,4%
5	4,5%	31,8%
6	-31,5%	-18,0%
7	-4,9%	10,4%
	<b>-15,7%</b>	<b>2,3%</b>

Fonte: Dados de Alfa

Assim, ficam claros os resultados superiores do canal Concessionárias. Este resultado depende da relação entre os elementos que formam o canal, pois a análise das características de ambos os canais mostra uma relação mais estável e voltada a um planejamento de longo no canal concessionária, onde a acuidade das previsões é bem maior. Com base nos dados das diferenças entre o previsto e realizado no canal concessionárias, o erro de previsão das promoções foi, em média, de 11% em relação ao volume em litros e de 14% em relação a margem de contribuição, considerando os dados do *budget*. Ao considerar, como valores base, os objetivos da promoção este erro cai para 2,5% em relação ao volume e 2,35% em relação a margem de contribuição. Para as promoções voltadas ao Canal Atacadistas, as variações são maiores: em relação ao *budget* o volume comercializado o superou em 9,7% na promoção 3 e em 42% na promoção 4. Para a margem de contribuição, o erro fica em torno de 30% em relação ao *budget*. E, ao considerar os objetivos da promoção, os erros são desprezíveis para a promoção 4 mas, consideráveis na promoção 3, de 54% abaixo do objetivo.

Ainda na análise do desempenho dos canais, os valores obtidos para a variável participação de mercado, contribuem para ratificar o melhor desempenho do Canal Concessionárias. Observou-se que as promoções voltadas ao canal concessionária parecem contribuir positivamente para um aumento da participação de mercado, o mesmo não ocorrendo com aquelas promoções voltadas ao canal atacadista. Assim, o aumento da participação de mercado, decorrente das ações promocionais, não é verificado no canal Atacadistas.

As demais variáveis usadas para caracterizar os canais, com a finalidade de entender as diferenças ou semelhanças entre os canais, mostram a influência da proximidade entre os elementos sobre o desempenho. Podem ser observadas entre os membros do Canal Concessionárias a definição de metas de mais longo prazo, contratos de fornecimento que facilitam o planejamento, inclusive permitindo previsões mais acuradas e maior proximidade entre os membros. Por outro lado, no Canal Atacadista, não há esta definição de metas de forma conjunta, a estrutura é mais característica dos Canais Tradicionais e há negociações mais agressivas. Isso se justifica, pois com uma maior variedade de marcas comercializadas e maior variedade de preços, num mercado altamente concorrencial os descontos nas tabelas de preços para este canal são sempre discutidos e, é sempre mais elevado que aqueles do canal Concessionárias. Assim, a margem de contribuição no canal Atacadista acaba sendo menor que a dos demais canais. Além disso, há uma preferência dos Atacadistas em negociar produtos de mais baixo valor e giro elevado, mais interessantes para este canal.

Sem dúvida, a maior proximidade entre a empresa Alfa e seus clientes do Canal Concessionária permite um planejamento mais acurado. Afinal, o produto aqui analisado trata-se de *commodities* e como exemplifica Dent (2008, p.16), o bom desempenho de vendas de produtos como lubrificantes depende dos modelos de negócios adotados pelas empresas:

“....por exemplo, os fornecedores de lubrificantes como BP Castrol ou Shell Lubrificantes. Ambos vendem essencialmente os mesmos produtos, óleos usados nas trocas para carros, motores de máquinas e equipamentos industriais e agrícolas. Certamente cada companhia irá fornecer justificativas científicas detalhadas da superioridade técnica de suas marcas. Mas, como consumidor você realmente tem uma preferência por qual marca de óleo é usada no serviço anual de seu carro (exceto proprietários de Ferrari!)? Absolutamente. Assim, como a Shell e BP Castrol podem persuadir os seus representantes e distribuidores para levar seus produtos ao mercado? A resposta consiste em entender os modelos de negócios destes representantes.... A proposta de valor para os representantes tem tudo a ver com o modelo de negócios e nada a ver com lubrificantes (DENT, 2008, p.16).”

As observações feitas ao longo do estudo de caso ratificam estas afirmações e mostram, com base na análise das variáveis: integração entre os membros da cadeia, rotinas e procedimentos e acuidade na previsão, que existe uma maior colaboração no canal com concessionárias que no canal Atacadista com conseqüente superior desempenho daquele canal.

De acordo com Pigatto e Alcantara (2007, p. 165), a diferença no grau de colaboração pode ser ocasionada pela estrutura das empresas, pelo interesse que o fornecedor possui em relação ao distribuidor, pelas ações realizadas pelos parceiros e pelas pessoas responsáveis pela relação. Na verdade, há um grau maior de colaboração no canal concessionária e um maior comprometimento (veja-se, por exemplo, o contrato mundial firmado entre a empresa Alfa e Beta) devido a importância do Cliente Beta, tanto para o faturamento de Alfa quanto para sua imagem - pois a parceria com uma das maiores montadoras do país reforça a imagem do produto. Além disso, este é um exemplo de canal do tipo OEM (*original equipment manufacturer channel*), onde um fornecedor fabrica um produto que faz parte de um outro e, para este fabricante, esta relação é de extrema importância, levando Alfa a buscar uma maior aproximação com Beta.

No que se refere a variável acuidade na previsão de vendas, ficou claro que no Canal Concessionárias as variações são maiores que aquelas do Canal Atacadista, inclusive, em . No canal Atacadista os erros de previsão da margem de contribuição variam de -54% a 55%, enquanto no Canal Concessionária, a variação fica entre -0,7% e 18%. Ressalta-se, inclusive, que a previsão da margem de contribuição leva em consideração quais produtos são comercializados e as respectivas quantidades. Uma troca de informações mais eficiente entre os elementos que formam o canal de distribuição permite previsões mais acuradas, como afirmam diversos autores (CHOPRA *et* MEINDL, 2003) e, esta maior acuidade leva a redução das incertezas e variações de estoques, ou seja, reduz o chamado efeito chicote, evitando rupturas de estoques e melhorando o desempenho das vendas.

Para outras variáveis estudadas, não se identificou diferenças significativas entre os canais. A variável comunicação no canal, por exemplo, mostra que em ambos os canais há uma tendência de utilização de formas de comunicação mais modernas e rápidas, com o crescimento do número de pedidos colocados via Intranet, por exemplo. No entanto, em períodos promocionais, há um crescimento das vendas pessoais e dos pedidos feitos via telefone em ambos os canais.

Esta observação parece mostrar que a maior colaboração e, conseqüentemente, os resultados das campanhas promocionais não são resultados das formas de comunicação

disponíveis entre os membros que formam o canal de distribuição. A comunicação viabiliza a colocação mais eficiente dos pedidos mas não leva a um aumento da colaboração. A Intranet permite a minimização de erros na colocação de pedidos e redução significativa de custos de processamento destes mas, não substitui as formas mais tradicionais de vendas como vendas pessoais e telefones, as mais usadas nos períodos promocionais. Estas formas permitem esclarecer dúvidas sobre as promoções vigentes e mesmo, alavancar as vendas e manter um relacionamento mais próximo com estes clientes.

As rotinas e procedimentos também não parecem ter um impacto significativo sobre as diferenças no desempenho dos canais. Sem dúvida, a padronização permite, da mesma forma que meios de comunicação mais modernos, reduzir falhas no atendimento aos clientes e satisfazer a demanda de forma mais eficiente mas, ressalta-se que todos os canais atendidos pela empresa serão afetados por estas mudanças.

As observações de Alcantara e Pigatto (2007) e Chopra *et* Meindl (2003) se verificam, à partir dos resultados obtidos, os quais permitiram observar que a maior aproximação, o comportamento colaborativo e o relacionamento, com base em objetivos de mais longo prazo, observado no canal Concessionária permitem uma melhor coordenação e resultados mais satisfatórios que aqueles do Canal Atacadista.





## CAPÍTULO 6

### CONCLUSÕES

Num cenário onde o número de canais de distribuição usados pelas empresas fabricantes para comercializar seus produtos, aumenta e as estruturas são as mais variadas possíveis, torna-se fundamental avaliar o desempenho de canais de distribuição para apoiar a gestão destes. O presente estudo teve como objetivo identificar quais variáveis ou características dos canais afetam o seu desempenho, com base em um estudo de caso, destacando o impacto da forma de relacionamento entre os membros dos canais sobre o seu desempenho operacional.

Numa primeira etapa, buscou-se identificar algumas variáveis quantitativas e qualitativas importantes para caracterizar os canais de distribuição, tanto em termos de estrutura como de eficiência. As variáveis identificadas foram organizadas em dois grupos, um deles identificado com o objetivo de caracterizar os canais – acuidade da previsão, comprometimento e integração, formas de comunicação, rotinas e procedimentos e flexibilidade -, e o segundo para avaliar seu desempenho – margem de contribuição, volume de vendas e participação de mercado.

Segundo estas variáveis, dois dentre os canais usados pela fabricante de lubrificantes, os mais importantes em termos de faturamento, foram caracterizados: o canal Concessionárias e o canal Atacadistas. Diferenças foram identificadas, principalmente, associadas à forma de relacionamento entre os membros e, o canal com maior integração, onde os membros adotam um comportamento mais colaborativo apresentou melhor desempenho segundo as três variáveis utilizadas. O Canal Atacadista, por sua vez, caracterizado por um comportamento mais adversarial e negociações mais agressivas, pode ser classificado como um canal tradicional. A relação é assim, baseada em ganhos de curto prazo e estes elementos do canal têm a característica de negociar cada transação como se fosse única.

O trabalho permitiu mostrar que a tendência de trabalhar com uma visão de cadeia de suprimentos, com um maior compartilhamento de informações, adotando um comportamento

mais colaborativo, leva a resultados superiores do canal de distribuição. Sem dúvidas, os custos logísticos também devem ser menores nestes canais que naqueles que adotam um comportamento mais tradicional.

Além disso, o estudo também mostrou que, apesar do uso crescente de novas tecnologias de informação e comunicação na colocação de pedidos nos dois canais, esta não leva a uma maior colaboração entre as partes. E, no que se refere ao uso desta forma de comunicação, elas não substituem as formas mais tradicionais de vendas - comunicação pessoal ou telefone -, as quais tem uma grande importância nos períodos promocionais

O desempenho das promoções comerciais realizadas pela empresa estudada contribuiu para o incremento de vendas da empresa. Mas, o acompanhamento do impacto destas promoções se faz necessária para que a empresa tenha informações sobre as mudanças, inerentes a qualquer mercado, para que a organização possa adaptar todos os seus processos e práticas e sobreviver no campo de incertezas que é o mercado consumidor.

Assim, dentre as variáveis identificadas para caracterizar os canais, pode-se destacar a acuidade da previsão e o comprometimento e integração como tendo especial influência sobre o desempenho dos canais.

O presente estudo limitou-se a análise de algumas variáveis para caracterizar os canais de distribuição e avaliar seu desempenho. Algumas outras variáveis poderiam ser usadas para avaliar principalmente os custos logísticos dos canais. Conforme colocado na revisão bibliográfica, a maior colaboração pode levar a uma redução dos custos logísticos. Assim, mensurar custos de transportes, de estoques e de armazenagem para cada canal, bem como disponibilidade dos produtos nos pontos de venda, permitiria à empresa uma avaliação do desempenho em termos de serviços logísticos.

Além disso, esta análise foi realizada considerando somente dois canais em períodos promocionais. Esta poderia ser estendida para comparar outros canais, ao longo de um mesmo período. Poder-se-ia, assim, verificar e apresentar propostas mais consistentes, de como incrementar os resultados dos canais em termos operacionais, para a empresa.



## REFERÊNCIAS

- ALVARENGA, Antonio Carlos. **Logística Aplicada: Suprimento e distribuição física**. São Paulo: Editora Afiliada, 1994.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. Trad. Elias Pereira. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: Transportes, administração de materiais e distribuição física**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora, 1998.
- CHRISTOPHER, Martin. **A logística do marketing**. São Paulo: Editora Futura, 2000.
- CHOPRA, Sunil, MEINDL, Peter. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: estratégia, Planejamento e Operação**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DENT, Julian. **Distribution Channels: understanding and Managing Channels to Market**. London: Kogan Page, 2008
- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: uma abordagem logística**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise das oportunidades de mercado**. São Paulo: Person, 2000.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, desenvolver e dominar mercados**. Tradução Bazan Tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura, 1999.
- LAMBERT, Douglas M. et al. **Administração estratégica da logística**. São Paulo: Vantine Consultoria, 1998.
- LEE, Hau; AMARAL, Jacson. **Como obter melhorias contínuas com o SCPM**. Disponível em: [www.partnerconsulting.com.br/artigo\\_detalhe.asp?id=58](http://www.partnerconsulting.com.br/artigo_detalhe.asp?id=58) - 20k –nov.2008
- MARTINS, Petrônio Garcia. ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing – Edição Compacta**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

MOURA, Reinaldo Aparecido. **Manual de Logística: armazenagem e distribuição física**. Volume 2. São Paulo: IMAM, 1997.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. 2 ed. Rio de Janeiro; Elsevier, 2007.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PIGATTO, Gessuir, ALCANTARA, Rosane L.C. Relacionamento Colaborativo no canal de distribuição: uma matriz para análise. **Gestão e Produção**, São Carlos, v.14, pp. 155-167, jan-abr., 2007

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed.rev.e ampl. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

SLACK, N. **Vantagem Competitiva em Manufatura**. São Paulo: Atlas, 1993.

SLACK, Nigel. CHAMBERS, Stuart. HARLAND, Christine. HARRISON, Alan. JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.